

ÖKOLOGISCH

MATURAARBEIT 2017 | GYMNASIUM MUTTENZ

# TRUE BUSINESS SUSTAINABILITY

Was es bedeutet, nachhaltig zu sein – Analyse und Auswertung anhand von ausgewählten Unternehmen

Autorin: Zoe Brogli, 4Ea  
Betreuungsperson: Carolin Steiner,  
Fachschaft Wirtschaft und Recht

ÖKONOMISCH

SOZIAL

## INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT .....	4
1. EINLEITUNG .....	5
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR NACHHALTIGKEIT IN DER SCHWEIZER UNTERNEHMENSLANDSCHAFT .....	7
2.1 Der Begriff der Nachhaltigkeit.....	7
2.1.1 Ursprung des Nachhaltigkeitsgedankens .....	7
2.1.2 Politische und wissenschaftliche Meilensteine.....	8
2.1.3 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	9
2.1.4 Beziehungen zwischen den Dimensionen .....	10
2.2 Rechtliche Grundlagen.....	11
2.2.1 CSR – Positionspapier .....	12
2.2.1.1 Rolle des Bundes .....	13
2.3 Vertiefung der CSR und die Rolle des Bundes am Beispiel Energieeffizienz und CO <sub>2</sub> Emissionen.....	14
2.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	16
2.4.1 Global Reporting Initiative .....	17
3. NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE .....	19
3.1 Nutzen des Nachhaltigkeitsengagements.....	19
3.2 Beweg- und Hinderungsgründe zum Nachhaltigkeitsengagement.....	22
4. TRUE BUSINESS SUSTAINABILITY ANHAND EINER VIERSTUFIGEN TYPOLOGIE.....	24
4.1 Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Eine Übersicht.....	24
4.2 Diskrepanz Mikro- und Makroebene.....	25
4.3 Input – Prozess – Output.....	27
4.4 Die vier Stufen der Typologie Business Sustainability .....	28
4.4.1 Business Sustainability 0.0 .....	28
4.4.2 Business Sustainability 1.0 .....	28
4.4.3 Business Sustainability 2.0 .....	29
4.4.4 Business Sustainability 3.0 – True Business Sustainability .....	30
4.5 Konsolidierung der Typologie und Diskussion von Kritikpunkten.....	32
4.6 Erklärungsversuche für die Einteilung der Unternehmen in die Typologie.....	34
5. FALLSTUDIEN: UMGANG MIT NACHHALTIGKEIT ANHAND VON DREI AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN .....	35
5.1 Vorgehensweise und Methodik der Fallstudien .....	35
5.1.1 Auswahl der Branche.....	35
5.1.2 Auswahl der Unternehmen.....	36
5.1.3 Aufbau Fallstudien .....	36
5.1.4 Konzept der Fallstudien .....	37
5.1.4.1 Beweg-/Hinderungsgründe (Output 1).....	37
5.1.4.2 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2).....	37

5.1.4.3 Einteilung in die Typologie (Output 3).....	38
5.2 Fallstudie Coop-Gruppe Genossenschaft.....	40
5.2.1 Unternehmensporträt .....	40
5.2.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1).....	40
5.2.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2) .....	42
5.2.4 Einteilung in die Typologie (Output 3) .....	43
5.2.4.1 Anliegen .....	43
5.2.4.2 Reporting.....	44
5.2.4.3 Einfluss Stakeholder .....	44
5.2.4.4 Perspektive .....	44
5.2.4.5 Strategie.....	45
5.2.4.6 Engagement.....	45
5.2.4.7 Fokus.....	46
5.2.4.8 Abschliessende Einteilung.....	46
5.3 Fallstudie SV Group AG .....	48
5.3.1 Unternehmensporträt .....	48
5.3.1.1 ONE TWO WE.....	48
5.3.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1).....	49
5.3.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2) .....	51
5.3.4 Einteilung in die Typologie (Output 3) .....	52
5.3.4.1 Anliegen .....	52
5.3.4.2 Reporting.....	52
5.3.4.3 Einfluss Stakeholder .....	52
5.3.4.4 Perspektive .....	53
5.3.4.5 Strategie.....	54
5.3.4.6 Engagement.....	54
5.3.4.7 Fokus.....	55
5.3.4.8 Abschliessende Einteilung.....	55
5.4 Fallstudie Volg Konsumwaren AG .....	57
5.4.1 Unternehmensporträt .....	57
5.4.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1).....	57
5.4.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2) .....	59
5.4.4 Einteilung in die Typologie (Output 3) .....	60
5.4.4.1 Anliegen .....	60
5.4.4.2 Reporting.....	60
5.4.4.3 Einfluss Stakeholder .....	61
5.4.4.4 Perspektive .....	61
5.4.4.5 Strategie.....	61
5.4.4.6 Engagement.....	62
5.4.4.7 Fokus.....	62
5.4.4.8 Abschliessende Einteilung.....	63
<b>6. EXKURS: GEMEINWOHL-ÖKONOMIE.....</b>	<b>64</b>
<b>7. SCHLUSSFOLGERUNG .....</b>	<b>65</b>
<b>8. QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>69</b>
8.1 Literaturverzeichnis .....	69
8.2 Abbildungsverzeichnis.....	79
8.3 Tabellenverzeichnis .....	81

8.4 Interviewpartner.....	82
<b>9. ANHANG.....</b>	<b>83</b>
9.1 Übersicht Kategorien GRI-Leitlinien.....	83
9.2 Interview mit .....	84
9.3 Interview mit .....	86
9.4 Interview mit .....	87
9.5 Interview mit .....	90
9.6 Interview mit .....	93
9.7 Ergänzende Frage zu den Interviews.....	95
9.8 Übersicht Coop-Gruppe Genossenschaft.....	96
9.9 Übersicht fenaco Genossenschaft .....	97
9.10 Gemeinwohl-Matrix .....	98
<b>10. REDLICHKEITSERKLÄRUNG.....</b>	<b>99</b>



## 1. EINLEITUNG

„*The business of business is business.*“, so lautet ein berühmt gewordenes Zitat des einflussreichen Ökonomen und Nobelpreisträgers Milton Friedmann (1970, zitiert nach Dyllick und Muff, 2015: 8). In einem Artikel des *New York Times Magazine* legte er damit dar, dass die alleinige Aufgabe der Unternehmen sei, den Gewinn zu steigern. Die Übernahme von Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt über den finanziellen Standpunkt hinaus gefährde die Wettbewerbsfähigkeit und die Wohlfahrt und sei deshalb zu unterlassen. Sollte es trotzdem ein Anliegen der Manager sein, könnten sie dieses in ihrer Freizeit pflegen. (vgl. Eisenring, 2016; Werner, 2011: 18)

Die folgenden Diagramme verdeutlichen jedoch, dass die Bemühungen um Nachhaltigkeit nicht Freizeitbeschäftigung der Manager geblieben sind, sondern den Weg in die Leitungsgremien der Unternehmen vollzogen haben:

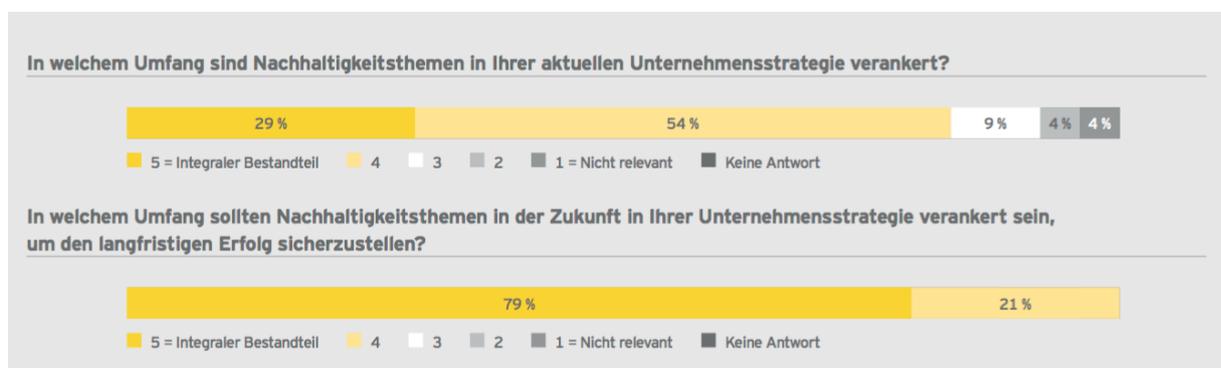


Abbildung 1: Befragungsergebnisse<sup>1</sup> zum Status quo und den Zukunftsaussichten der Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie. (Quelle: Ernst & Young, 2014: 8)

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Nachhaltigkeitsthemen bereits heute bei über 80% der befragten Unternehmen Teil der Geschäftsstrategie darstellen oder wenigstens eng damit zusammenhängen. Für die Zukunft sehen es die Umfrageteilnehmenden geschlossen als Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsthemen noch stärker in die Strategie zu integrieren. (vgl. Ernst & Young, 2014: 6) Dies verdeutlicht, dass die Unternehmen heute immer stärker von der durch Friedmann gelehrten Dogmatik der reinen Ökonomie Abstand nehmen: „*Business is no longer just business.*“ (Reeves und Harnoss, 2017)

Diese Feststellung bildet die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit. Doch es stellt sich die Frage, was es überhaupt bedeutet, als Unternehmen nachhaltig zu sein, und wieso man sich dazu entscheidet, es zu werden. Daraus wird die folgende Fragestellung formuliert:

„Welches sind die Beweg- und Hinderungsgründe für das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens? Was bedeutet *True Business Sustainability* (echte unternehmerische Nachhaltigkeit) konkret und wie kann diese erreicht werden?“

<sup>1</sup> Umfrageteilnehmer waren 118 Unternehmen (die 100 grössten Schweizer Unternehmen und 50 des SMI Expanded). (vgl. Ernst & Young, 2014: 7)

Die vorliegende Arbeit wird in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird erläutert, die rechtliche Situation in der Schweiz dargestellt und gezeigt, wie Unternehmungen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung gestalten. Anschliessend werden Nutzen sowie die Beweg- und Hinderungsgründe des Nachhaltigkeitsmanagements thematisiert und die vierstufige Typologie zur *Business Sustainability* vorgestellt und diskutiert.

Der zweite Teil der Arbeit widmet sich dem praxisorientierten Zugang zur Fragestellung und beinhaltet Fallstudien zu drei Schweizer Unternehmen aus der Lebensmittelbranche. Die Erkenntnisse aus dem Theorieteil werden mit der tatsächlichen Situation in der betriebswirtschaftlichen Praxis verglichen und ergänzt. Es finden qualitative Auswertungen der Beweg- und Hinderungsgründe sowie Einteilungsversuche in die Typologie der *Business Sustainability* statt. Im Rahmen der Fallstudien wurden Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Coop-Gruppe Genossenschaft, SV Group AG und Volg Konsumwaren AG geführt.<sup>2</sup> Abschliessend erfolgt ein kurzer Exkurs mittels Einführung in ein alternatives Wirtschaftssystem.

Schliesslich sei erwähnt, dass in dieser Arbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit für Personenbezeichnungen allein die männliche Form verwendet wird, welche aber für die weibliche Form gleichermassen gilt. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass im vorliegenden Exemplar dieser Arbeit gewisse Kapitel aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt wurden. Folglich sind in der Arbeit einige leere Seiten vorzufinden.

---

<sup>2</sup> Die konkrete Vorgehensweise und Methodenanwendung der Fallstudien wird in Kapitel 5.1 erläutert.

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR NACHHALTIGKEIT IN DER SCHWEIZER UNTERNEHMENSLANDSCHAFT

### 2.1 Der Begriff der Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist grundlegender Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Kenntnis über dessen Herkunft und Definition sind fundamental für das Verständnis. Daher wird in den folgenden Kapiteln auf den historischen Ursprung, die aktuelle weltpolitische Auslegung des Begriffs und die Dimensionen der Nachhaltigkeit eingegangen. Dies mit dem Ziel, den Leser für die Nachhaltigkeitsthematik zu sensibilisieren und ihm nahezulegen, wie der Begriff im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden sollte.

Die Begriffe „nachhaltige Entwicklung“ und „Nachhaltigkeit“ werden im deutschsprachigen Raum auch unter Fachpersonen meist als Synonyme verwendet. (vgl. Otto, 2007: 37ff., zitiert nach Clement et al., 2014: 23) Daher wird dieser Sichtweise in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der Vereinfachung Rechnung getragen.

Nachhaltigkeit ist ein allgegenwärtiges Wort in den verschiedensten Themenbereichen. Während der Nachhaltigkeitsbegriff anfänglich insbesondere im politischen und gesellschaftlichen Diskurs Anwendung fand, hat der Begriff mittlerweile den Weg in die Medien, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesetzgebung gefunden. (vgl. Pufé, 2012: 6)

Der Ursprung des Terminus liegt im altdeutschen Wort „Nachhalt“, welches gemäss dem Wörterbuch der deutschen Sprache als das „*woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält*“, umschrieben wird. (vgl. Campe, 1809: 403) Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass etwas auf Dauer ausgelegt, tragfähig sowie widerstandsfähig ist. (vgl. Vogt, 2009: 116 zitiert nach Spindler, o.J.: 2f.; Pufé, 2012: 17)

#### 2.1.1 Ursprung des Nachhaltigkeitsgedankens

Der Anfang des Nachhaltigkeitsgedankens bildet die im Jahre 1917, durch Hans von Carlowitz aus Freiburg, verfasste Abhandlung *Sylvicultura oeconomica*. Damit reagierte er auf die prekäre Situation der schrumpfenden Waldbestände in Europa und forderte eine Bewirtschaftungsweise, welche anstelle des kurzfristigen Profits auf einen kontinuierlichen Holzertrag abzielt. Es solle immer nur soviel Holz geschlagen werden, wie nachwachsen könne. (vgl. Clement et al., 2014: 21; Capaul und Steingruber, 2013: 260)

Carlowitz, welcher als Vater der Nachhaltigkeit (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit) gilt, äusserte seine Forderung folgendermassen:

„Man soll keine alte[sic] Kleider wegwerffen[sic] / bis man neue hat / also soll man den Vorrath[sic] an ausgewachsenen[sic] Holtz[sic] nicht eher abtreiben / bis man siehet[sic] dass dagegen gnugsamer[sic] Wiederwachs vorhanden.“ (von Carlowitz, 2009: 88 zitiert nach Clement et al., 2014: 21)

Pufé (2012: 12) formuliert es allgemein: „Von den Erträgen der Substanz [Zinsen], nicht von der Substanz selbst leben [Kapital]!“. Damit war der Grundstein für die Weiterentwicklung des Begriffs und die Aufnahme in den politischen und wissenschaftlichen Dialog gelegt.

### 2.1.2 Politische und wissenschaftliche Meilensteine

Im Jahre 1972 wurde in Stockholm die erste Umweltkonferenz unter dem Motto „*Only one Earth*“ der UNO abgehalten. Es war das erste globale Grossereignis im politischen Kontext, bei dem die Thematik Nachhaltigkeit im Zentrum stand. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 23)

Im selben Jahr veröffentlichte der *Club of Rome*<sup>3</sup> den Bericht Grenzen des Wachstums. Mittels Berechnungen zeigte diese Studie auf, dass die natürlichen Ressourcen endlich sind und somit ein sparsamer Umgang damit langfristig gesehen unabdingbar ist. (vgl. Meadows et al. 1972 zitiert nach Baumast und Pape, 2013: 23)

Im Brundtland-Bericht<sup>4</sup> aus dem Jahre 1987 wurde der Begriff Nachhaltigkeit erstmals in einem offiziellen politischen Dokument erwähnt. (vgl. Pufé, 2012: 14) Daraus ging die folgende Definition der Nachhaltigkeit hervor:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechtergestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“ (Pufé, 2012: 14)

Diese Definition ist bis heute die meistzitierte. Es ist aber zu erwähnen, dass Nachhaltigkeit auf viele verschiedene Weisen definiert werden kann. (vgl. International Institute for Sustainable Development) Je nach Herkunft der Definitionen variieren die Schwerpunkte und nur bestimmte Teilaspekte der Nachhaltigkeit werden abgedeckt. (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit) Es verbindet sie aber alle der Gedanke, dass ein System dann nachhaltig ist, wenn es auf unbestimmte Zeit die Fähigkeit zu existieren beibehalten kann. (vgl. Meadows et al., 1992, zitiert nach Kugler, 2011)

Im Jahre 2015 wurde die universell gültige Agenda 2030 am Sondergipfel der Vereinten Nationen verabschiedet. Damit sind alle Staaten weltweit gefordert, die 17 definierten Ziele zur nachhaltigen Entwicklung in ihre nationalen Strategien aufzunehmen. Dabei soll eine Anpassung an nationale Prioritäten stattfinden. (vgl. Kanton Aargau)

---

<sup>3</sup> Zusammenschluss von Experten (Wissenschaftler, Ökonomen usw.) mit der gemeinsamen Vision, eine nachhaltige Zukunft der Menschheit und den Schutz von Ökosystemen zu gewährleisten. (vgl. The Club of Rome)

<sup>4</sup> Abschlussbericht „*Our Common Future*“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter der Leitung der Ministerpräsidentin Norwegens, Gro H. Brundtland. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 23)

Den untenstehenden Piktogrammen sind die definierten Ziele zur nachhaltigen Entwicklung zu entnehmen:

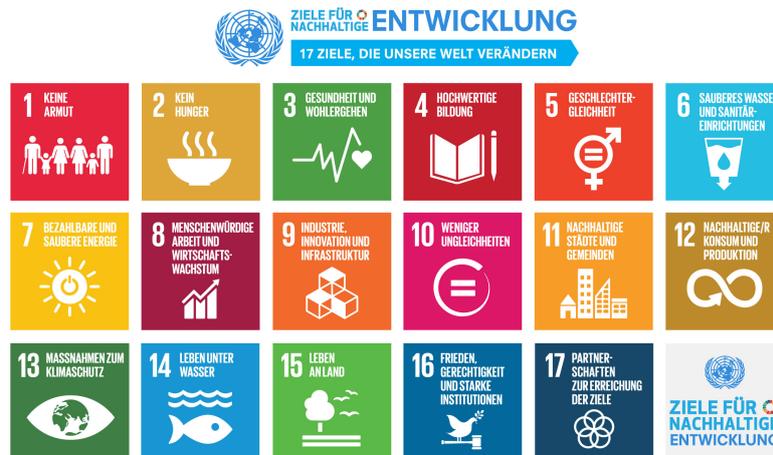


Abbildung 2: Die 17 Ziele zur nachhaltigen Entwicklung der Agenda 2030. (Quelle: Kanton Aargau)

### 2.1.3 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Grundsätzlich wird zwischen den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales unterschieden. (vgl. Clement et al. 2014: 25) Jene können alternativ auch als Formen des Kapitals, welche es zu erhalten und zu schaffen gilt, angesehen werden. (vgl. Bieker und Dyllick, o.J.: 88f.)

Die ökologische Nachhaltigkeit leitet sich stark vom ursprünglichen Gedanken von Carlowitz ab. Sie beschreibt den sorgsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen<sup>5</sup>, die Verhinderung von Umweltbelastungen, die durch den Menschen verursacht sind und die Erhaltung von Ökosystemdienstleistungen (Bsp. Filtration von Niederschlag). Somit stellt das ökologische Kapital zugleich Verbrauchs- und Dienstleistungskapital dar. Aus der Perspektive eines Unternehmens lassen sich Reserven an Rohstoffen, Möglichkeiten der Entsorgung und ökologisches Know-how als Kapital aufzählen. (vgl. Bieker und Dyllick, o.J.: 88f.)

Die ökonomische Nachhaltigkeit hat zum Ziel, dass ein wirtschaftliches System dauerhaft betrieben werden kann. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht bedeutet dies, eine Grundlage für Wohlstand und Beschäftigung zu sichern. Für ein Unternehmen bedeutet es die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Existenz. Dazu gilt es, wirtschaftliches Kapital zu schaffen und zu schützen. Dabei wird zwischen Finanz-, Realkapital (Bsp. Immobilien, Anlagen) und Know-how unterschieden. (vgl. Clement et al., 2014: 25; Bieker und Dyllick, o.J.: 88f.)

Die soziale Nachhaltigkeit umfasst das in Grenzen halten von sozialen Spannungen sowie das Verhindern von Konflikten durch die Organisation von Sozialsystemen. Dabei kann es sich im Sinne der gesellschaftlichen Solidarität beispielsweise um die Sicherung der Grundbedürfnisse, Chancengleichheit und Bekämpfung der Armut handeln. (vgl. Pufé, 2012: 30; Clement et al.,

<sup>5</sup> Namentlich Boden, Wasser, Luft, Nahrungsmittel und Ökosysteme aber auch Brennstoffe, Mineralien und Metalle. (vgl. Eurostat)

2014: 25) Innerhalb des Unternehmens spielt das soziale Kapital in Form einer Unternehmenskultur und Motivation der Mitarbeitenden durch verantwortungsvolle Unternehmensführung eine Rolle. Generell ist unter sozialer Nachhaltigkeit auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft zu verstehen. (vgl. Bieker und Dyllick, o.J.: 88; Gabler Wirtschaftslexikon, Soziale Nachhaltigkeit)

Als vierte Dimension wird oftmals die Politik miteinbezogen, welcher besonders bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle zukommt. (vgl. Clement et al., 2014: 25) Die vorliegende Arbeit beschränkt sich aufgrund der Komplexität dieser Dimension auf die drei erläuterten Dimensionen. Wo es die Umstände erfordern, wird die Rolle der Politik berücksichtigt.

### 2.1.4 Beziehungen zwischen den Dimensionen

Zwischen den drei Dimensionen besteht eine Interpendenz. Lösungsansätze für eine Dimension führen im Idealfall zu positiven Korrelationen in den anderen Dimensionen, sodass sich eine Konvergenz zwischen allen Dimensionen einstellt (sogenannte Zielharmonie). Durch die unterschiedlichen Eigengesetzmässigkeiten der einzelnen Dimensionen lässt sich dies empirisch jedoch nur selten beobachten. Überlagerungen von zwei Dimensionen auf der Zielebene kommen wesentlich häufiger vor. (vgl. Müller-Christ, 2014: 131/3)

Das Schnittmengenmodell ist ein bekannter Ansatz, die Beziehungen der Dimensionen grafisch zu erfassen:

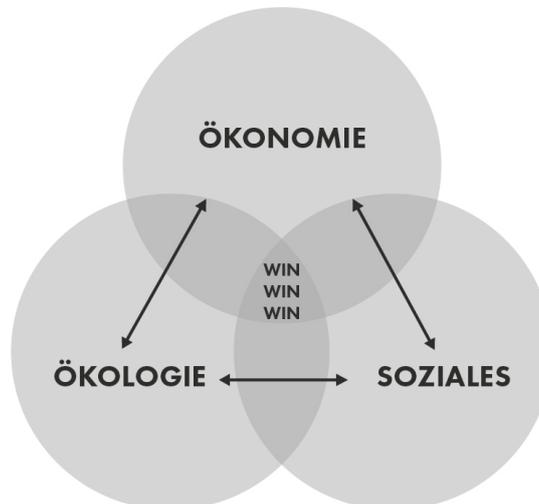


Abbildung 3: Schnittmengen-Modell der Nachhaltigkeit. (Quelle: Müller-Christ, 2014: 131, eigene Darstellung)

## 2.2 Rechtliche Grundlagen

Das vorliegende Kapitel soll über die in der Schweiz bestehenden rechtlichen Grundlagen und den Auftrag, der sich daraus für die Unternehmen ableitet, Aufschluss geben.

Viele europäische Staaten und Institutionen haben den Nachhaltigkeitsbegriff unterdessen auf rechtlicher Ebene integriert. Durch die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit besteht eine grosse Bandbreite an nachhaltigkeitsrelevanten Rechtsgebieten. Als Beispiele lassen sich das Umweltrecht, die Energiewirtschaft, das Arbeitsrecht, das Sozialversicherungsrecht oder die Abfallwirtschaft aufzählen. (vgl. Pufé, 2012: 24)

Zum einen besteht ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Recht durch obligate Vorgaben und Gesetze, wobei exemplarisch das Umweltgesetz genannt werden kann. Zum andern besteht ein grosser Spielraum im fakultativen Bereich. Dabei kann es sich beispielsweise um freiwillige Zielvereinbarungen handeln. (vgl. Pufé, 2012: 21; vgl. Kapitel 2.3) Pufé (2012: 21) beschreibt diese Voraussetzung für das Nachhaltigkeitsengagement einer juristischen Person als Gratwanderung zwischen Pflicht und Kür.

Die Schweiz hat den Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung als erster Staat weltweit in die Verfassung aufgenommen. (vgl. Grober, 2010: 204 zitiert nach Spindler) Seit der Revision im Jahre 1999 bilden die folgenden Artikel aus der Schweizer Bundesverfassung (1999: 1f./20) den eigentlichen Verfassungsauftrag:

Art. 2 Abs.1 BV: Sie [die Schweizerische Eidgenossenschaft] fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die *nachhaltige Entwicklung* [eigene Hervorhebung], den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes.

Art. 2 Abs.4 BV: Sie [die Schweizerische Eidgenossenschaft] setzt sich ein für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung.

Art. 73 BV Nachhaltigkeit: Bund und Kantone streben ein *auf Dauer* [eigene Hervorhebung], ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen anderseits an.

Alle vier Jahre legt der Bundesrat politische Schwerpunkte zur Umsetzung der genannten Artikel in der Strategie zur nachhaltigen Entwicklung<sup>6</sup> fest, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die ökologische Verantwortung und die gesellschaftliche Solidarität zu wahren. (vgl. Bundesamt für Raumentwicklung, o.J.: 2; Schweizerischer Bundesrat, 2015: 10)

Die Umsetzung dieser Strategie führt zu Herausforderungen für alle gesellschaftlichen Akteure<sup>7</sup>. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 38) Eine wichtige Rolle bei der Bewältigung kommt dabei den Unternehmen zu. Sie haben gemäss dem Bund einen Beitrag im Rahmen der *Corporate Social Responsibility (CSR)* zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. In diesem Kontext wurde ein

---

<sup>6</sup> Grundlage für die aktuelle Strategie 2016–2019 bildet die Agenda 2030, siehe Kapitel 2.1.2. (vgl. Bundesamt für Raumentwicklung, o.J.)

<sup>7</sup> u. A. Staat, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Unternehmen. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 38)

Positionspapier mit Aktionsplan zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen ausgearbeitet. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015) Im folgenden Kapitel wird näher darauf eingegangen.

### 2.2.1 CSR - Positionspapier

Das erwähnte CSR-Positionspapier soll aus Gründen der Relevanz für die nächsten Kapitel kurz vorgestellt werden. Unter der Leitung des SECO<sup>8</sup> wurde es am 1. April 2015 durch den Bundesrat verabschiedet. Einerseits sollen die Unternehmen und deren Anspruchsgruppen<sup>9</sup> darüber informiert werden, was unter CSR zu verstehen ist und welche Bemühungen ihrerseits durch den Bund erwartet werden. Andererseits soll es die Rolle des Bundes in Verbindung zur CSR darlegen, welche im nächsten Kapitel kurz umschrieben wird. (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft) Angemerkt sei, dass das Positionspapier einen Kompromiss aus einem politischen Entscheidungsprozesses darstellt. Dabei ist anzunehmen, dass sich insbesondere die rechten, konservativen Parteien gegen verbindliche Massnahmen gewehrt haben, während die Parteien aus dem linken Lager mehr Regulierungen gefordert haben.

*Corporate Social Responsibility* fusst auf dem Grundgedanken, dass sich ein Unternehmen über das Einhalten von Gesetzen und sozialpartnerschaftlichen Verträgen<sup>10</sup> hinaus (sogenannte *Compliance*), zu Verantwortung für die durch ihre Tätigkeiten verursachten Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft bekennt. Irreführend kann dabei die wörtliche Übersetzung „soziale Verantwortung“ ins Deutsche wirken, da keinerlei Hinweise auf die Ökologie gemacht werden. Deshalb wird auch von *Corporate Responsibility* gesprochen. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 5; Lexikon der Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility)

Das Positionspapier verlangt, dass die Unternehmen für jegliche Effekte, welche ihre unternehmerischen Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt haben, sowohl im In- als auch im Ausland Verantwortung tragen. Weiterführende Erwartungen von verschiedenen Anspruchsgruppen sollten von den Unternehmen zudem darüber hinaus berücksichtigt werden. Dies mit dem Ziel, den Nutzen für die Anspruchsgruppen zu maximieren und potenziell negative Auswirkungen soweit als möglich zu verhindern. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 6) Die Schweiz ist international stark vernetzt, und daher ist es in Zukunft unabdingbar, dass die Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit durch die CSR gestärkt wird. Zudem werden mittels CSR die funktionierenden Ökosysteme gesichert, welche die essentielle Grundlage für unsere Gesellschaft und die Wohlfahrt darstellen, begründet der Bundesrat seine Forderung. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 7)

Die CSR umfasst ein breites Spektrum an Themenbereichen. Das SECO erachtet die Arbeitsbedingungen, Umwelt, Korruptionsprävention, fairen Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern und Transparenz als die wichtigsten. (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft)

---

<sup>8</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft.

<sup>9</sup> Anspruchsgruppen, auch Stakeholder genannt, sind Personen, Gruppen oder Organisationen, welche die unterschiedlichsten Ansprüche an ein Unternehmen haben. Aufzählen lassen sich Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, NGOs/Öffentlichkeit, Staat, Lieferanten und die Konkurrenz. (Capaul und Steingruber, 2013: 70ff.)

<sup>10</sup> u. A. zwischen Arbeitgeber und -nehmer abgeschlossene Vereinbarungen. (vgl. Duden, Sozialpartnerschaft)

Zur Umsetzung eines eigenverantwortlichen Unternehmensverhaltens gibt der Bundesrat kein spezifisches Konzept vor. Im Positionspapier wird aber betont, dass das Gelingen massgeblich vom Engagement des Managements, der Gesprächsbereitschaft und Transparenz abhängt. Den Unternehmen wird geraten, sich an international anerkannten CSR Richtlinien zu orientieren. Zu den drei mit der grössten Relevanz gehören der *Global Compact* der Vereinten Nationen<sup>11</sup>, die OECD Leitsätze<sup>12</sup> multinationaler Unternehmen und die *Global Reporting Initiative* (siehe Kapitel 2.4.1). Die Schweiz beteiligt sich an der Erarbeitung der beiden erstgenannten aktiv. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 9/20) Für den Bundesrat geht es insbesondere darum, dass die Unternehmen der Geschäftstätigkeit, Grösse und Branche entsprechend unternehmenseigene Grundsätze definieren und operativ in ihr Handeln aufnehmen. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 9) Diese Herausforderungen müssen nicht zwingendermassen auf eigene Faust angegangen werden, sondern können in Interessensgemeinschaften oder Verbänden innerhalb der Branche bearbeitet werden. Solche Branchenregelungen charakterisieren sich im Vergleich zu allgemeinen Leitlinien durch ihren höheren Grad an Präzision bei der Identifikation von möglichen Risiken und der Formulierung von Regelungen. (vgl. SwissHoldings und economiesuisse, 2015: 7)

Der Dachverband der Schweizer Wirtschaft sieht in der CSR aber klare Grenzen: Unternehmen sind Teil der Lösung, ihr Handeln kann die politische Verantwortung aber nicht ersetzen. Die Ausarbeitung und Implementierung grundlegender sozialer und ökologischer Standards und Gesetze sowie deren Durchsetzung obliegen dem Staat. (vgl. SwissHoldings und economiesuisse, 2015: 6).

### **2.2.1.1 Rolle des Bundes**

Nebst seiner Funktion als Gesetzgeber sieht der Bund seine Aufgabe darin, unterstützend zur Stärkung der CSR beizutragen und durch eigenes Handeln<sup>13</sup> im Rahmen der CSR eine Vorbildfunktion einzunehmen. Dies kommt durch den folgenden Auszug aus dem Aktionsplan zum Positionspapier zum Ausdruck:

Massnahme B.2.: „ Der Bund unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der CSR und setzt dabei auf Instrumente wie Dialogforen mit Unternehmen und Anspruchsgruppen, öffentlich-private Partnerschaften, Schulungen, [...] und weitere Informations- und Sensibilisierungsmassnahmen ein. Zielpublikum sind Unternehmen aller Grössen und Branchen, insbesondere KMU.“ (Schweizerischer Bundesrat, 2015: 30)

---

<sup>11</sup> Unternehmen verpflichten sich zur Einhaltung von zehn Leitprinzipien im Rahmen der CSR. (vgl. UN Global Compact)

<sup>12</sup> Empfehlungen durch die Mitgliedsstaaten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). (vgl. Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten)

<sup>13</sup> Hier in seiner Rolle als Arbeitgeber, Anleger, Beschaffer oder Unternehmenseigentümer. (Schweizerischer Bundesrat, 2015: 10)

## 2.3 Vertiefung der CSR und die Rolle des Bundes am Beispiel Energieeffizienz und CO<sub>2</sub> Emissionen

Anhand des konkreten Beispiels der Energieeffizienz<sup>14</sup> und der Senkung der CO<sub>2</sub> Emissionen soll eine Vertiefung der Verbindung der CSR durch die Unternehmen und die Tätigkeiten des Bundes, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden, stattfinden. Ferner dient dieses Kapitel der sachlichen Auseinandersetzung mit der genannten Thematik als Wissensgrundlage für die Fallstudie (Output 2) im zweiten Teil dieser Arbeit.

Im Jahre 2015 wurde das Pariser Klimaabkommen von 195 Staaten der Vereinten Nationen mit dem Ziel verabschiedet, den Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur langfristig auf deutlich unter zwei Grad Celsius, mit dem vorindustriellen Niveau als Referenzwert, zu begrenzen. (vgl. European Commission) Auch in der Schweiz wird das Abkommen ratifiziert. (vgl. Bundesversammlung, 2017) Hauptaugenmerk bei der Erreichung dieses Ziels liegt auf der Steigerung der Energieeffizienz. Dabei kann der Energieverbrauch gesenkt werden, was zu geringeren CO<sub>2</sub> Emissionen führt. (vgl. Bundesamt für Energie, a)

Der Bund unterstützt Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, wozu unter anderem die Förderung energieeffizienter Geräte gehört. Ferner fühlt er sich zur Behebung des Informationsdefizits bei den Unternehmen und Bürgern verpflichtet. Bei den Unternehmen beispielsweise bestehen oft unrealistische finanzielle Erwartungen aufgrund von Kalkulationen, die die Entscheidungsgrundlage bei Investitionen verfälschen. (vgl. Bundesamt für Energie, b; Chassot, 2016)

Mit dem Aktionsplan „Energie-Vorbild Bund“ nimmt der Bund seine Vorbildfunktion wahr. Es wird eine Energieeffizienzsteigerung von 25% von jedem Akteur (Bsp. SBB, Post, Swisscom) einzeln und als Gesamtheit angestrebt. (vgl. Bundesamt für Energie, 2016: 10/19) Dies soll privatwirtschaftliche Unternehmen motivieren, ihre Verantwortung im Rahmen der CSR zur Reduktion der negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit als Reaktion auf die globale Herausforderung der Klimaerwärmung wahrzunehmen.

Das Potenzial für die Steigerung der Energieeffizienz durch die Unternehmen ist beachtenswert<sup>15</sup>. Der Bund versucht die Unternehmen daher mittels einer Zielvereinbarung in Zusammenarbeit mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) zur Ausnutzung dieses Potenzials zu bewegen. (vgl. Bundesamt für Energie, a) Dabei verpflichtet sich ein Unternehmen freiwillig zu einem Effizienz- und oder Emissionsziel. Der Bund auditiert die jeweilige Zielvereinbarung. Energie- und stromintensiven Unternehmen kann dadurch die CO<sub>2</sub>-Abgabe<sup>16</sup> oder der Netzzuschlag zur

---

<sup>14</sup> Mass für den Aufwand (Verbrauch) von Energie zur Erreichung eines bestimmten Nutzens. Man spricht von einer hohen Energieeffizienz, wenn der Nutzen mit möglichst geringem Energieaufwand, beispielsweise in Form von Strom, erreicht wird. (Info „Wie Energiesparen“)

<sup>15</sup> Bei aktuellem Stand der Technologie wäre durch die Umsetzung aller wirtschaftlichen Sparmassnahmen eine Effizienzsteigerung um 15% möglich. (vgl. Bundesamt für Energie, b)

<sup>16</sup> Schweizerische Lenkungsabgabe auf fossile Brennstoffe, wie beispielsweise Heizöl oder Erdgas. Die Einnahmen werden vollständig an die Bevölkerung und Unternehmen zurückverteilt. (Brunetti, 2014: 81)

Finanzierung der Kostendeckenden Einspeisevergütung (KEV)<sup>17</sup> erlassen werden. (vgl. Energie-Agentur der Wirtschaft) Diese Anreize und die Einsparungen bei den Energiekosten durch Effizienz- und Emissionsmassnahmen bilden eine verlockende Möglichkeit für Unternehmen, auf freiwilliger Basis Verantwortung zu übernehmen. (vgl. Energie-Agentur der Wirtschaft)

---

<sup>17</sup> Der Bund nutzt die KEV als Förderungsinstrument der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien. Sie entschädigt dem Produzenten die Differenz zwischen Produktion und Marktpreis und garantiert dadurch einen kostendeckenden Preis. (vgl. Bundesamt für Energie, c)

## 2.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eng im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens steht die Berichterstattung (Reporting) darüber. Die Zahl der Unternehmen, in der Schweiz und international, welche Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, nahm in den letzten Jahren stetig zu. (vgl. Ernst & Young, 2016: 16)

Das nachfolgende Diagramm verdeutlicht die Entwicklung der letzten Jahre:

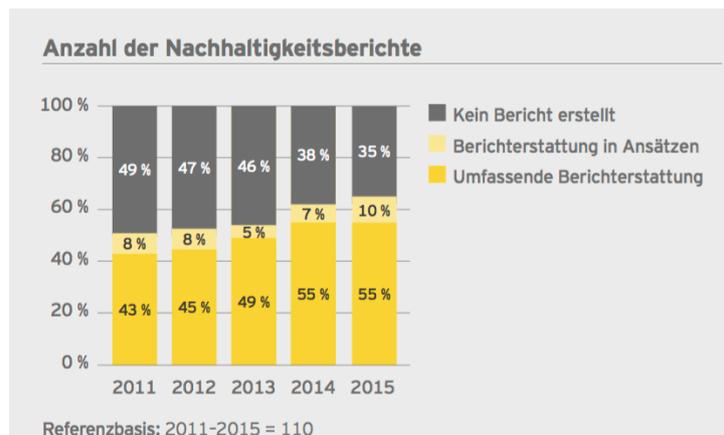


Abbildung 4: Prozentualer Anteil der grössten Schweizer Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. (Quelle: Ernst & Young, 2016: 16)

Der Nachhaltigkeitsbericht stellt für ein Unternehmen ein Kommunikationsinstrument im Rahmen der *Public Relations*<sup>18</sup> (PR) dar. Die Unternehmensverantwortlichen haben erkannt, dass es aufgrund des verstärkten Bedürfnisses der Stakeholder nach Transparenz und Nachhaltigkeit sinnvoll ist, nebst der finanzielle Lage auch über ökologische und soziale Leistungen und Auswirkungen durch das Unternehmen zu informieren. Dabei soll sowohl die aktuelle Lage, die Vergangenheit als auch die Zukunft miteinbezogen werden. (vgl. Egler, 2012: 9; Ernst & Young, 2012: 7)

Gemäss der Informationsökonomie können durch die Berichterstattung Informationsasymmetrien zwischen den Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen aufgehoben werden, was sich positiv auf das Image und die Glaubwürdigkeit auswirken kann. Intern dient ein Reporting im Rahmen einer Selbstreflexion dem besseren Verständnis von Risiken und Opportunitäten. Dies ermöglicht eine kostengünstigere Gestaltung von Prozessen und eine verbesserte Entscheidungs- und Vergleichsgrundlage. (vgl. Egler 2012: 10f.)

Nicht ausser Acht gelassen werden darf, dass Defizite und mögliche Zielkonflikte zwischen den Ansprüchen der Stakeholder tabuisiert oder beschönigt werden können. (vgl. Egler, 2012: 10; Clement et al. 2014: 25) Folglich ist es ein Trugschluss, davon auszugehen, dass die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ein Unternehmen automatisch nachhaltig macht. (vgl. Stappmanns, 2017)

<sup>18</sup> Auch Öffentlichkeitsarbeit genannt, kennzeichnet die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, bei diesem Vertrauen zu gewinnen. (Capaul und Steingruber, 2013: 335)

Im Gegensatz zum Geschäftsbericht wird der Nachhaltigkeitsbericht in der Schweiz gesetzlich nicht verlangt. Es bestehen keinerlei verbindliche Vorschriften bezüglich der Publikation, des Inhalts oder der Häufigkeit der Publikation. (vgl. Schmutz, 2015; Capaul und Steingruber, 2013: 444)

Den Grundsatz der Freiwilligkeit teilt auch die Schweizer Börse *SIX Swiss Exchange* (2016) in ihrer Vernehmlassung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für kotierte Unternehmen. Sie ist der Ansicht, dass die Kosten einer Berichterstattung in gewissen Fällen den Nutzen für die Unternehmung übersteigen würden. Daher sollte die Entscheidungsgewalt in den Händen der Unternehmen bleiben. (vgl. Zemp und Sutter, 2016) Sie schreibt aber vor, dass allfällige publizierte Nachhaltigkeitsberichte international anerkannten Standards zu entsprechen haben. Beispiel hierzu ist die *Global Reporting Initiative*, welche im folgenden Kapitel vorgestellt wird. (vgl. Ethos, 2016).

Im internationalen Umfeld sind gegenteilige Entwicklungen zu beobachten. Die Zahl der Staaten, in welchen die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Staatsebene oder durch die Börsen für obligatorisch erklärt wird, steigt. (vgl. Ethos, 2016) In den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind Unternehmen mit über 500 Mitarbeiter seit Beginn des Geschäftsjahres 2017 verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. (vgl. Europäisches Parlament, 2014: 330/4; PSI 2016) Der Bundesrat zieht in Betracht, zu einem späteren Zeitpunkt eine an die Regelung der EU angelehnte Vernehmlassungsvorlage auszuarbeiten. Bisher ist dies nicht der Fall. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 41)

### 2.4.1 Global Reporting Initiative

Für die Unternehmen bedeutet die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts einen beträchtlichen administrativen Aufwand. Mit der *Global Reporting Initiative*<sup>19</sup> (GRI) wurde 2002 erstmals ein internationaler, umfassender Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geschaffen. (vgl. Egler, 2012: 9; Global Reporting Initiative) Es sei erwähnt, dass sich in der Zwischenzeit diverse weitere Richtlinien zur Berichterstattung etabliert haben. In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der Anwendungshäufigkeit durch Schweizer Unternehmen lediglich die GRI kurz vorgestellt. (vgl. Ernst & Young, 2016: 24)

Die GRI unterstützt die Unternehmen mittels eines partizipativen Ansatzes darin, ihre Geschäftspraktiken nachhaltiger zu gestalten und einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Derzeit bestehen 120 Indikatoren<sup>20</sup> mit verschiedenen Anspruchsstufen, welche alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen. (vgl. Egler, 2012: 10; Baumast und Pape, 2013: 269)

---

<sup>19</sup> Unabhängige Organisation (gegründet 1997) mit verschiedenen öffentlichen Partnern. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 269)

<sup>20</sup> Ein Überblick über die Kategorien und Leitlinien der GRI 4.0 ist dem Anhang (Kapitel 9.1) zu entnehmen.

Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Prinzipien der Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche die Unternehmen gemäss der GRI zu beachten haben, zusammen:

PRINZIPIEN ZUR BESTIMMUNG DES BERICHTINHALTS	PRINZIPIEN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wesentlichkeit</li> <li>- Einbezug von Stakeholdern</li> <li>- Nachhaltigkeitskontext</li> <li>- Vollständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgewogenheit</li> <li>- Klarheit</li> <li>- Genauigkeit</li> <li>- Aktualität</li> <li>- Vergleichbarkeit</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> <li>- Stetigkeit</li> <li>- Öffentlicher Zugang</li> </ul>

Tabelle 1: Prinzipien der Nachhaltigkeitsberichterstattung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumast und Pape, 2013: 351; Capaul und Steingruber, 2013: 452)

### 3. NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE

Die folgenden beiden Kapitel dienen der Auseinandersetzung mit der Frage, warum sich ein Unternehmen dazu entschliesst, sich für die Nachhaltigkeit zu engagieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine enge Verbindung zwischen dem Nutzen und den Beweggründen besteht. Sie werden aber nicht als Synonyme verwendet, sondern mit der Annahme, dass die Aussicht auf den zu erwartenden Nutzen Beweggründe zum Engagement hervorrufen kann. Daher wird zuerst auf den Nutzen eingegangen, welcher der Nachhaltigkeit laut Aussagen von Politik, Fachpersonen und den Unternehmen selbst, basierend auf empirischen Daten und Studien, zugeschrieben wird. Im Anschluss werden anhand von zwei Diagrammen die Beweg- und Hinderungsgründe aufgezeigt.

#### 3.1 Nutzen des Nachhaltigkeitsengagements

Viele betriebswirtschaftliche Studien kommen zum Schluss, dass nachhaltiges Handeln eine interessante ökonomische Perspektive bietet. (vgl. Meynhardt, 2014: 97) Gemäss dem Bundesrat führt eine konsequente Integration der CSR in die Unternehmensstrategie zu wirtschaftlichen Vorteilen für die Unternehmen. Sie profitieren von sinkenden Kosten durch den geringeren Energie- und Ressourcenverbrauch sowie durch produktivere Mitarbeiter. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 8) Diese Meinung teilen auch die Verfasser des in der Harvard Business Review erschienenen Artikels *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Sie fügen an, dass ein über die gesetzliche Bringschuld hinausgehendes Engagement der Unternehmen zu Innovationen und somit zu einem Erstanbietervorteil führe, welcher die eigene Position gegenüber der Konkurrenz stärke. (vgl. Nidumolu et al., 2009: 4) Für den zuletzt genannten Punkt spielt insbesondere die wachsende Nachfrage nach sozial- und umweltverträglichen Produkten eine Rolle. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 8)

Generell kann CSR zur Erfüllung von Ansprüchen der Stakeholder beitragen. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015: 8) Im Zusammenhang damit steht die Argumentation der Legitimationstheorie. Diese besagt, dass Nachhaltigkeitsengagement die Einbettung des Unternehmens in die Gesellschaft fördert und somit zur langfristigen Sicherung der Akzeptanz der Geschäftstätigkeit, der sogenannten *licence to operate*, beiträgt. (vgl. Baumast und Pape, 2013: 339)

Verschiedene aktuelle Studien bestätigen, dass zwischen der Integration der Nachhaltigkeit und der finanziellen Performance eines Unternehmens eine positive Korrelation besteht. Insbesondere konnte eine solche bezüglich der Eigenkapitalrendite<sup>21</sup> und der Gesamtkapitalrendite<sup>22</sup> verzeichnet werden. (vgl. Eccles et al., 2012: 43; Universität Zürich, 2016 zitiert nach Ernst & Young, 2016: 10)

---

<sup>21</sup> Die Eigenkapitalrendite zeigt an, wie stark das investierte Eigenkapital mit Gewinn entschädigt wird. (Brodmann et al., 2012: 271)

<sup>22</sup> Die Gesamtkapitalrendite zeigt an, welchen prozentualen Betrag (Rendite) das eingesetzte Kapital (Eigen- und Fremdkapital) erwirtschaftet hat. Zum Reingewinn werden die Zinskosten dazugezählt. (Brodmann et al., 2012: 271; Börsennews.de)

Eine positive Korrelation lässt sich auch aus dem folgenden Chart lesen:



Abbildung 5: Chartverlauf des SIX Sustainability Index (blau) im Vergleich zum Swiss Market Index (grün). (Quelle: SIX Swiss Exchange)

Der Chart zeigt die Performance des *Swiss Market Index*<sup>23</sup> (SMI), im Vergleich zur Performance des *SXI Switzerland Sustainability Index* (SUST). Dieser Index setzt sich aus den Aktien von 25 Unternehmen zusammen, welche dem *SMI Expanded*<sup>24</sup> angehören und beim Nachhaltigkeitsranking die höchste Punktzahl erreicht haben. (vgl. Rasch, 2014) Eindeutig zu erkennen ist, dass der SUST seit seiner Lancierung 2014 die Performance des SMI meist übertraf, in den letzten beiden Jahren zeitweise gar um 10 bis 15%. Der vorliegende Chart ist aber nicht als repräsentativ für die Kausalität zwischen Nachhaltigkeit und der finanziellen Performance eines Unternehmens zu verstehen. Vielmehr geht es darum, die aus den Studien hervorgegangenen Erkenntnisse mit den Entwicklungen am Schweizer Aktienmarkt in Verbindung zu bringen.

Die Aussagen der Unternehmen über den Nutzen, welchen sie der Nachhaltigkeit auf betriebswirtschaftlicher Ebene zuschreiben, deckt sich mit dem soeben Erläuterten:

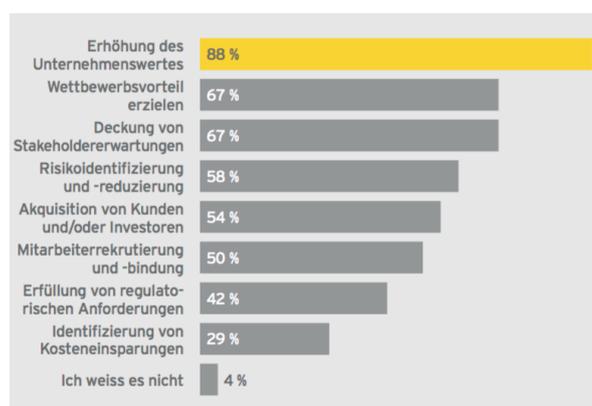


Abbildung 6: Nutzen, den Unternehmen der Integration von Nachhaltigkeit zuschreiben.<sup>25</sup> (Quelle: Ernst & Young, 2014: 9)

<sup>23</sup> Bedeutendster Aktienindex der Schweiz. Er beinhaltet die 20 grössten und liquidesten Titel des Schweizer Aktienmarktes. (vgl. SIX Swiss Exchange AG, 2016: 1)

<sup>24</sup> Der SMI Expanded enthält die 50 höchstkapitalisierten Titel des Schweizer Aktienmarktes. (SIX Swiss Exchange, SMI Expanded)

<sup>25</sup> Umfrageteilnehmer analog Abbildung 1 (Kapitel 1). (vgl. Ernst & Young, 2014: 7)

Augenfällig ist in Abbildung sechs insbesondere die Erhöhung des Unternehmenswertes, welche von 88% der befragten Unternehmen als Nutzen genannt wurde, gefolgt von der Erzielung eines Wettbewerbsvorteils (67%) und dem Erfüllen von Stakeholdererwartungen (67%). Ergänzend zu den erläuterten Aussagen aus Studien und Politik werden die Identifikation von Risiken (58%) sowie die Akquisition von Kunden und Investoren (54%) als Nutzen der Nachhaltigkeit auf betriebswirtschaftlicher Ebene gesehen. (vgl. Ernst & Young, 2014: 9)

### 3.2 Beweg- und Hinderungsgründe zum Nachhaltigkeitsengagement

Anhand von Unternehmensbefragungen<sup>26</sup> in der Konsumgüterbranche werden in diesem Kapitel die Beweg- und Hinderungsgründe für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement exemplarisch dargelegt. (vgl. Wepfer et al., 2014: 9) Dabei kann zwischen den internen Beweg- und Hinderungsgründen, welche durch das Unternehmen selbst begründet sind, und den externen, die durch das Umfeld des Unternehmens begründet sind, unterschieden werden. (vgl. Freie Universität Berlin, in Anwendung auf ein Unternehmen) Es kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass sämtliche Ergebnisse dieser Befragung auf andere Branchen anwendbar sind. Es kann aber angenommen werden, dass ähnliche Faktoren eine Rolle spielen. Daher werden sie ihrer Funktion gerecht, dem Leser eine Idee zu geben, welche Faktoren aus betriebswirtschaftlicher Sicht bei der Ausgestaltung des Engagements im Bereich der Nachhaltigkeit eine Rolle spielen können. Quantitative Auswertungen mit Repräsentativität für die gesamte Unternehmenslandschaft der Schweiz liegen nicht vor.

Folgendes Diagramm stellt die Beweggründe zum Nachhaltigkeitsengagement dar:

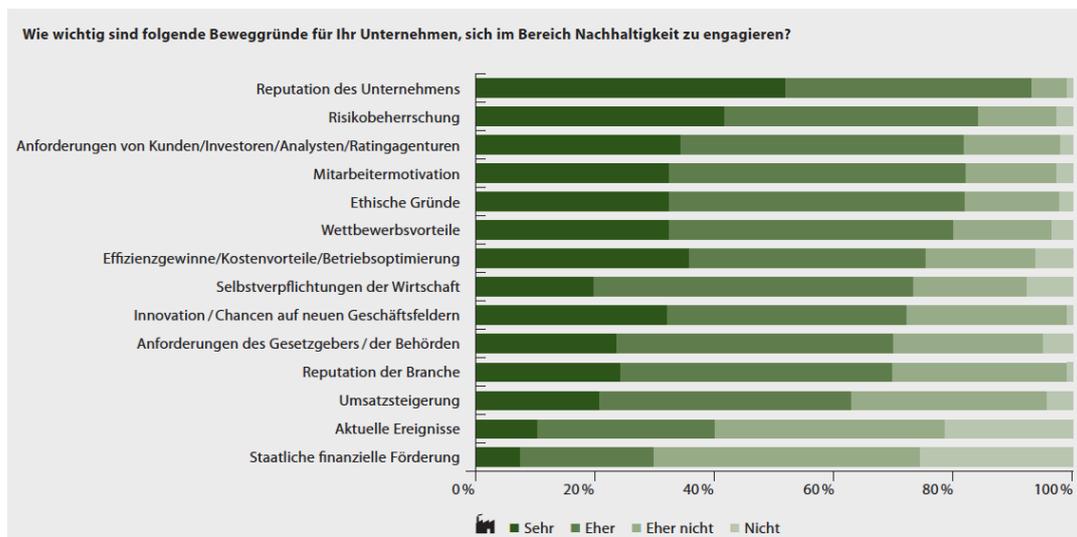


Abbildung 7: Beweggründe für ein Unternehmen, sich im Bereich der Nachhaltigkeit zu engagieren. (Quelle: Wepfer et al., 2014: 19)

Es ist ersichtlich, dass die Reputation des Unternehmens von über 90% der Unternehmen als sehr (52%) oder zumindest eher (40%) wichtiger Beweggrund genannt wurde. Unter Reputation ist der Ruf des Unternehmens zu verstehen, welchen dieses bei den Stakeholdern hat. (vgl. Capaul und Steingruber, 2013: 8) Beinahe ebenso treibend wirkt aus interner Perspektive die Risikobeherrschung (41% sehr, 42% eher wichtig). Die Anforderungen von Kunden und weiteren Stakeholdern (35% sehr, 47% eher wichtig) stellen einen externen Beweggrund dar. Als ähnlich stark motivierend werden zudem die Mitarbeitermotivation sowie die Kosten- und Wettbewerbsvorteile gewichtet. Nebst diesen strategisch orientierten Motiven spielt auch die ethische Grundhaltung des Unternehmens eine Rolle. Rund 80% der Unternehmen nennen sie als sehr (34%) oder eher (46%) wichtigen Beweggrund. Erkennbar ist ferner die langfristige

<sup>26</sup> 104 Umfrageteilnehmer, davon je ein Drittel kleine, mittlere und grosse Unternehmen. (vgl. Wepfer et al., 2014: 9)

Denkweise anstelle von Reaktionen auf aktuelle Ereignisse, zu welchen man beispielsweise Meldungen in den Medien zählen kann. Nur 10% der Unternehmen sehen darin einen Beweggrund. Die finanzielle Unterstützung durch den Staat bildet das Schlusslicht der Triebkräfte. Somit kann festgestellt werden, dass mehrheitlich interne Beweggründe motivierend wirken. Aus den genannten Beweggründen lässt sich folgern, dass die Unternehmen ihre Interessen klar ins Zentrum stellen und versuchen, aus ihrem Nachhaltigkeitsengagement eine Differenzierungsmöglichkeit zur Konkurrenz abzuleiten. (vgl. Wepfer et al., 2014: 19) Diese Ergebnisse stützen die Annahme Anfangs Kapitel drei, dass der beschriebene Nutzen (siehe Kapitel 3.1) durch wirtschaftliche und strategische Vorteile Beweggründe hervorrufen kann.

Nachfolgend ist ein Diagramm aufgeführt, welches die Hinderungsgründe zum Nachhaltigkeitsengagement aufzeigt:

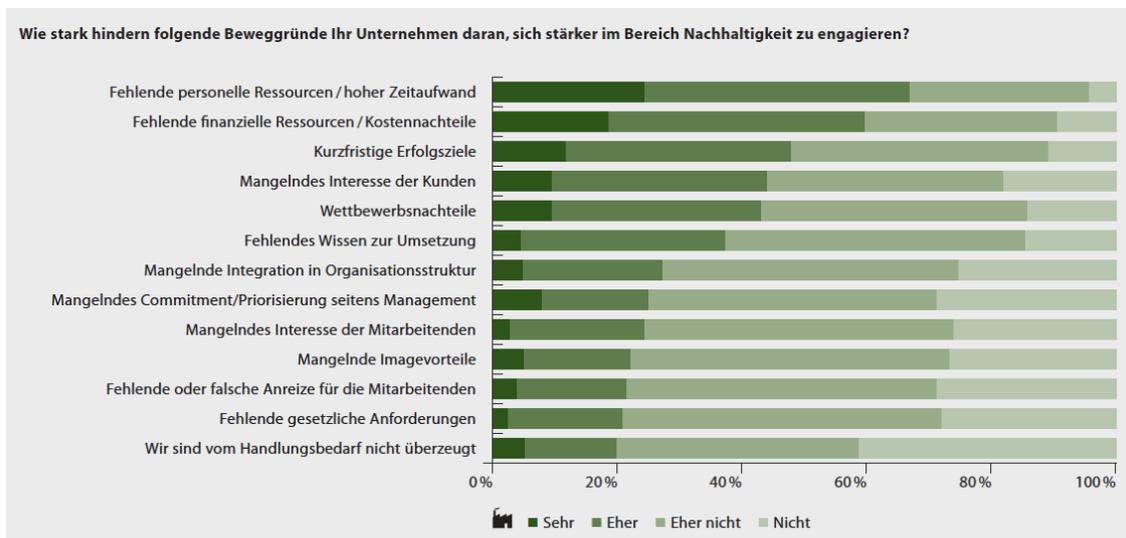


Abbildung 8: Hinderungsgründe für ein Unternehmen, sich im Bereich der Nachhaltigkeit zu engagieren. (Quelle: Wepfer et al., 2014: 21)

Das Diagramm zeigt, dass fehlende personelle und finanzielle Ressourcen bei über 60% der Unternehmen stark (20% bzw. 25%) oder zumindest eher (40%) hemmend auf das Nachhaltigkeitsengagement wirken. Es ist davon auszugehen, dass dies insbesondere für KMUs, welche in der Schweiz einen Anteil von 99% aller Unternehmen ausmachen, einen ernstzunehmenden Grund darstellt. (vgl. KMU-Portal) An nächster Stelle folgt der Zielkonflikt mit kurzfristigen Erfolgszielen, welcher von 12% sehr, von 48% der Unternehmen als eher hindernd beurteilt wird. Dieser lässt sich dadurch begründen, dass die Integration der Nachhaltigkeit im Vergleich zu den schnellen Entwicklungen an den Finanzmärkten einen längeren Zeithorizont voraussetzt. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 5) Hier besteht eine Verbindung zu den vorgängig genannten Gründen: Die kurzfristigen Ziele verhindern, dass genügend personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Nebst diesen internen Hinderungsgründen wirkt mangelhaftes Interesse der Kunden als externer Grund hindernd (8% sehr, 35% eher). Rund 45% der Unternehmen (9% sehr, 36% eher) sehen potentielle Nachteile im Wettbewerb und circa 20% sind vom Handlungsbedarf im Nachhaltigkeitsbereich nicht überzeugt. Analog zu den Beweggründen können somit mehrheitlich interne Hinderungsgründe erkannt werden. (vgl. Wepfer et al., 2014: 21)

## 4. TRUE BUSINESS SUSTAINABILITY ANHAND EINER VIERSTUFIGEN TYPOLOGIE

### 4.1 Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Eine Übersicht

Die nachfolgenden Kapitel stützen sich in massgebender Weise auf den durch Dr. Thomas Dyllick<sup>27</sup> und Dr. Katrin Muff<sup>28</sup> verfassten Artikel *Clarifying the Meaning of Sustainable Business* aus dem Jahre 2015. Daher soll jener kurz vorgestellt werden.

Im Rahmen der Fragestellung, welchen Beitrag Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können und sollen, haben die Verfasser eine vierstufige Typologie zur *Business Sustainability (BST)* entwickelt, welche die bisherige Entwicklung miteinbezieht und Wege zur Weiterentwicklung aufzeigt. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 1; Dyllick, 2016) Die Typologie verläuft vom traditionellen *business as usual* hin zur *True Business Sustainability*, wie die oberste Stufe durch die Autoren bezeichnet wird. Wie Unternehmen diese erreichen können, ist Gegenstand der folgenden Seiten. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 1)

Anzumerken ist, dass nebst dem Modell nach Dyllick und Muff weitere Modelle mit verschiedenen Stadien zum Erreichen einer unternehmerischen Nachhaltigkeit entworfen wurden. (vgl. Nidumolu et al., 2009: 6; Eccles et al., 2012: 49) Für die vorliegende Arbeit wurde jenes von Dyllick und Muff aufgrund des greifbaren und praxisnahen Aufbaus, auch im Hinblick auf die Auswertung der Fallstudien, als geeignete Grundlage gewählt. In den folgenden Kapiteln wird zuerst auf die Ausgangslage für die Erarbeitung der Typologie eingegangen, bevor die vier Stufen der Typologie differenziert vorgestellt werden. Abschliessend erfolgt eine Zusammenfassung der Typologie unter Berücksichtigung der Diskussion von Kritikpunkten. Zuletzt werden Erklärungsversuche für die Einteilung in die Typologie aufgestellt.

---

<sup>27</sup> Hinweis zum Verfasser: Dr. Thomas Dyllick ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Dort ist er Direktor des Institutes für Wirtschaft und Ökonomie. Er ist Mitbegründer der *World Business School Council for Sustainable Business*. (vgl. Dyllick, 2015; Dyllick und Muff, 2015:1)

<sup>28</sup> Hinweis zur Verfasserin: Dr. Katrin Muff war von 2008 bis 2015 Dekanin der Business School Lausanne. Nachhaltigkeit spielte unter ihrer Führung eine wesentliche Rolle. Auch sie ist Mitgründerin der *World Business School Council for Sustainable Business*. (vgl. Business School Lausanne; Dyllick und Muff, 2015:1)

## 4.2 Diskrepanz Mikro- und Makroebene

Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements und damit auch die diesbezüglichen Bemühungen der Unternehmen nehmen laufend zu. (vgl. Kapitel 1) Paradoxe Weise widerspiegelt sich dies aber nicht im Zustand unseres Planeten. Der diesjährige *Earth Overshoot day* fällt auf den 2. August 2017. Bereits dann haben wir das Ressourcenbudget dieses Jahres aufgebraucht. (vgl. Earth Overshoot Day)

Das folgende Diagramm verdeutlicht, dass dieser Tag jedes Jahr etwas früher eintrifft:

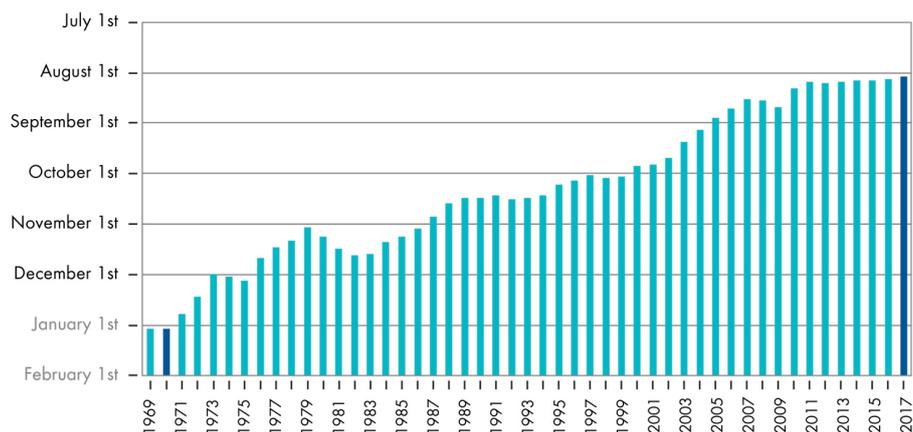


Abbildung 9: Earth Overshoot day 1969–2017. (Quelle: Earth Overshoot Day)

Diese Diskrepanz zwischen der Einsicht und den Tätigkeiten auf dem Mikrolevel und die sich zuspitzende Verschlechterung auf dem Makrolevel<sup>29</sup>, kommt im Artikel von Dyllick und Muff als *big disconnect* zur Sprache. (vgl. Dyllick und Muff 2015: 2 zitiert nach Steiner, 2015: 9) Deshalb ist es umso wichtiger, die verantwortlichen Manager und Geschäftsleute auf die prekäre Situation und das Versagen ihrer Massnahmen auf der Makroebene aufmerksam zu machen: (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 3)

„[...] the current situation should be considered as a *wake-up call* [eigene Hervorhebung] for business people and management scholars alike that their good intentions and actions have not been leading to significant sustainability improvements *on a global level* [eigene Hervorhebung].“ (Dyllick und Muff, 2015: 3)

Mögliche Gründe für diesen *big disconnect* sehen Dyllick und Muff (2015: 3) im Fehlen einer klaren und standardisierten Definition und Methode zur Messung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. (vgl. Montiel und Delgado-Ceballos, 2014 zitiert nach Dyllick und Muff, 2015: 3) Ebenfalls wird bemängelt, dass die Herausforderungen auf der globalen Ebene zu wenig in das organisatorische Mikrolevel integriert werden. Diese fehlende Verknüpfung führt dazu, dass Nachhaltigkeit in der Praxis von Unternehmen oft fehlinterpretiert und zu starr auf das Erzielen von wirtschaftlichen Vorteilen ausgerichtet wird. (vgl. Dyllick, 2015; Dyllick und Muff, 2015: 3) Den Unternehmen kommt bei der Bewältigung von globalen Nachhaltigkeits Herausforderungen

<sup>29</sup> Unter der Makroebene ist nach Erachten der Autorin der Planet oder die Gesellschaft als Ganzes zu verstehen, während mit der Mikroebene das Unternehmen und seine unmittelbaren Anspruchsgruppen umschrieben wird.

durch ihr Einflusspotenzial, ihre volkswirtschaftliche Bedeutung, Marktgestaltung, Ressourcen und ihr Know-how eine bedeutende Rolle zu. (vgl. Dyllick, 2015; Sukhdev, 2013: 79) Aus den genannten Gründen ist eine Koppelung der beiden Ebenen essentiell für adäquate Lösungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Diese Erkenntnis bildet die Grundlage für die vierstufige Typologie. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 4)

### 4.3 Input - Prozess - Output

Die Typologie wurde unter der Annahme aufgestellt, dass während eines gewöhnlichen Prozesses in einem Unternehmen verschiedene Inputs zu Outputs transformiert werden. Auf der Input Seite befinden sich die Themen und Sorgen, im Originalwortlaut gemäss Dyllick und Muff (2015: 4) sogenannte *issues and concerns*, welche ein Unternehmen zu beachten beschliesst.

Der Prozess vom Input zum Output entspricht dem Vorgang des Integrieres der Nachhaltigkeit durch die Organisation sowie das Erkennen und Managen von Risiken und Chancen. Das Output schliesslich sind die geschaffenen Werte. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 5) Daraus lässt sich ableiten, dass diese Transformation optimal nur möglich ist, wenn Nachhaltigkeit vom Unternehmen als strategische Aufgabe gewichtet wird. Denn die Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt das Ziel, *issues* aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Sie dient dem „*identifying, creating, and strengthening [of] links between economic, social, and environmental activities.*“ (Dickson und Chang, 2015: 60 zitiert nach Steiner, 2015: 37) Es geht demnach darum, die verschiedene Ansprüche (*Issues*) zur Erreichung langfristiger Ziele (*Outputs*) als Gesamtheit wahrzunehmen, sie zu verknüpfen und eine Verhaltensweise daraus zu definieren. (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Strategie, in Anwendung auf die Nachhaltigkeit)

Die folgende Darstellung setzt die Transformation der Inputs zu Outputs grafisch um:

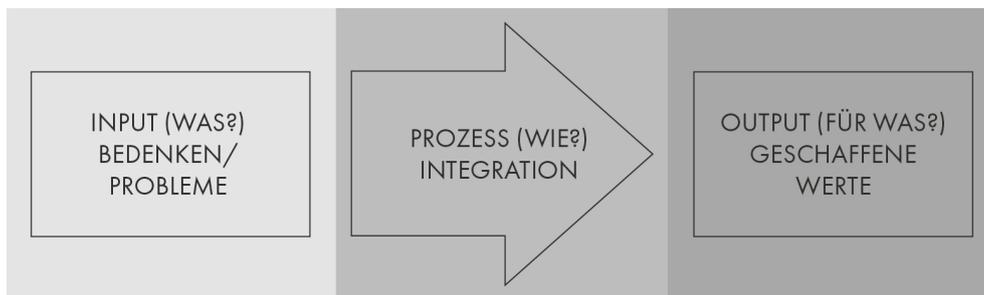


Abbildung 10: Rahmenplan zum Erreichen von verschiedenen Stufen der unternehmerischen Nachhaltigkeit. (Quelle: Dyllick und Muff, 2015: 5, eigene Darstellung)

## 4.4 Die vier Stufen der Typologie Business Sustainability

### 4.4.1 Business Sustainability 0.0

Die erste Stufe der Typologie repräsentiert die traditionelle *business as usual* Ansicht. Auf dieser Stufe haben Nachhaltigkeitsbemühungen keine Relevanz. Es werden ausschliesslich ökonomische Anliegen beachtet. Ein BST 0.0 Unternehmen verfolgt als Anspruchsgruppenkonzept den Shareholder-Value-Ansatz. Dabei werden lediglich die Kapitalgeber (Shareholder) als relevante Anspruchsgruppe eingestuft, und in Folge dessen wird die Gewinnmaximierung, also das Erbringen von ökonomischen Werten in Form von Gewinnen, als oberstes Ziel festgelegt. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 8; Capaul und Steingruber, 2013: 83)

Typischerweise führt diese klassische Unternehmensführung zu einer signifikanten Externalisierung von Kosten<sup>30</sup>, was den Gewinn des Unternehmens auf ungerechtfertigte Weise erhöht. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 8) Die Stufe der BST 0.0 entspricht dem in der Einleitung zitierten: „*the business of business is business.*“ (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 8)

Bis zum Aufkommen des Terminus „Nachhaltigkeit“ war diese Stufe die einzig denkbare für ein Unternehmen. Das folgende Zitat aus einem Urteil des Obersten Gerichtshofs von Michigan aus dem Jahre 1919 bestätigt dies: „*Ein Unternehmen wird in erster Linie zu Gewinnzwecken für Aktionäre gegründet.*“ (Sukhdev, 2013: 8) Knapp 100 Jahre später gibt es nach wie vor Unternehmen, welche sich auf dieser Stufe befinden und nach altem Stil weiter praktizieren. (vgl. Dyllick, 2015) Die CEOs dieser Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als reinen Kostenfaktor, welcher sie in eine benachteiligte Marktposition gegenüber der Konkurrenz manövrieren würde. Sie zweifeln an der Bereitschaft der Kunden, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen und sehen ihre Existenz bedroht. (vgl. Nidumolu et al., 2009: 3)

### 4.4.2 Business Sustainability 1.0

Wie bereits in der Einleitung erläutert, führen die heutigen Umstände immer stärker von diesem Primat der Ökonomie weg. In der BST 1.0 beginnen Unternehmen, erstmals die sozialen und ökologischen Anliegen wahrzunehmen. Überwiegend werden diese *issues* durch externe Stakeholder zur Sprache gebracht, vom Unternehmen als Input aufgegriffen und integriert. Analog der BST 0.0 stehen die wirtschaftlichen Interessen nach wie vor im Vordergrund. Das Unternehmen erhofft sich daher in erster Linie, von den positiven Zusammenhängen zwischen dem nachhaltigen Wirtschaften und dem wirtschaftlichen Erfolg profitieren zu können. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 8)

Dyllick (2016) bezeichnet die Nachhaltigkeit auf dieser Stufe als Mittel zum Zweck, wobei mit Zweck ökonomische Werte gemeint sind. Die BST 1.0 ist ein Schritt in Richtung Nachhaltigkeit,

---

<sup>30</sup> Auswirkungen einer Handlung eines ökonomischen Akteurs auf die Handlungen eines anderen, ohne dass sich dies in den Preisen widerspiegelt. Externe Effekte zu Lasten des unbeteiligten Akteurs (Bsp. Umweltverschmutzung) werden als negative externe Effekte oder als externe Kosten bezeichnet. (Brunetti, 2014: 268; vgl. Vimentis)

nach wie vor wird aber am Stakeholder-Value-Ansatz festgehalten. Alternativ wird jener auf dieser Stufe jedoch bereits als verfeinerter Stakeholder-Value-Ansatz umschrieben. Eine Vielzahl der Unternehmen kann dieser Stufe zugeordnet werden.

Die folgende Definition der *Corporate Sustainability* gemäss dem *Sustainability Yearbook 2006*, fasst die BST 1.0 prägnant zusammen:

„Corporate sustainability is an approach to business that creates *shareholder value* [eigene Hervorhebung] by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments.“ (von SAM und PWC, 2006 zitiert nach Dyllick & Muff, 2015: 8)

#### 4.4.3 Business Sustainability 2.0

Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Stufen erfolgt mit dem Übergang zur BST 2.0 ein Wechsel von der alleinigen Shareholder Perspektive hin zu einer neuen, dreidimensionalen Zielsetzung. Erstrebenswert sind nun nebst den ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 9) Diese dreidimensionale Wertschöpfung kommt im Begriff „*Triple Bottom Line*“ zum Ausdruck, der aus der angelsächsischen Finanzbranche stammt. *Bottom Line* steht dabei für das Resultat unterhalb des Schlussstrichs nach einer Gewinn-Verlust Rechnung. Ergänzt wurde der Ausdruck um die Dimension der Ökologie und des Sozialen. Im Zusammenhang mit der BST 2.0 steht die *Triple Bottom Line* für ökonomische, ökologische und soziale Ziele, welche ein Unternehmen verfolgt. (vgl. Harvard Business Manager, 2008; Dyllick und Muff, 2015: 9; Lexikon der Nachhaltigkeit, Triple Bottom Line) Diese Ziele werden als Resultat einer klaren, im Unternehmen verankerten Strategie erreicht. Die Umsetzung dieser Strategie wird durch die Festlegung einer organisatorischen Infrastruktur, durch die Definition von Verantwortlichkeiten sowie durch die Überwachung der Fortschritte ermöglicht. Man gibt sich nicht mehr mit dem Beitrag durch Nebeneffekte auf dem Weg zum Erlangen von ökonomischen Zielen zufrieden, wie dies auf der Stufe 1.0 der Fall war. Ausserdem ist ein Merkmal der BST 2.0, dass die aus den Strategien resultierenden Effekte differenziert analysiert, gemessen und mittels eines transparenten Berichts kommuniziert werden. (vgl. Dyllick, 2016; Dyllick und Muff, 2015: 9)

Dyllick & Muff (2015: 9) erachten das nachstehende Zitat als treffende Definition der BST 2.0:

„Business sustainability is often defined as managing the *triple bottom line* [eigene Hervorhebung] – a process by which firms manage their financial, social and environmental risks, obligations and opportunities. These three impacts are sometimes referred to as *people, planet and profits* [eigene Hervorhebung].“ (von Network for Business Sustainability, 2012 zitiert nach Dyllick und Muff, 2015: 9)

Wie auch auf den beiden vorherigen Stufen verharren die Unternehmen auf BST 2.0 Stufe in einer Inside-out Perspektive, wobei vom Unternehmen zur Gesellschaft und Umwelt hin gedacht wird. Zentral dabei ist die Beschäftigung mit der Frage, wie negative Nebenwirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, verursacht durch die Unternehmenstätigkeit, auf ein Minimum reduziert werden können. (vgl. Dyllick, 2016; Dyllick und Muff, 2015: 10) Diese Stufe entspricht somit der Definition der CSR durch den Bundesrat, welche von den Unternehmen durch das Positionspapier erwartet

wird. (vgl. Stappmanns, 2017) Dies ist ein guter Anfang, gemäss den Autoren der Typologie aber nicht ausreichend für die *True Business Sustainability*. (vgl. Dyllick, 2016)

#### 4.4.4 Business Sustainability 3.0 – True Business Sustainability

Das Eintreten in die BST 3.0 erfolgt durch den Wechsel von der Inside–out Perspektive zur Outside–in Perspektive. Unternehmen denken nun von aussen nach innen und stellen dadurch die externen Probleme ins Zentrum. Das Unternehmen sieht sich fortan als Bürger, welcher auf die Probleme der Gesellschaft und Umwelt antwortet. Der Fokus liegt neu nicht mehr auf den Stakeholdern (oder Shareholdern), sondern auf der Umwelt und Gesellschaft an sich. Sodann versucht das Unternehmen die wahrgenommenen Nachhaltigkeitsherausforderungen zu Geschäftsmöglichkeiten, sogenannte *business opportunities*, zu transkribieren. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 10) Dies entspricht der Annahme von Peter Drucker, dass jedes einzelne soziale und globale Problem eine getarnte Marktchance darstellt. (vgl. Druckerinstitute)

Ein BST 3.0 Unternehmen schafft durch seine Geschäftstätigkeit positive Lösungsbeiträge für gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeitsherausforderungen anstatt selbst- oder mitverursachte negative Effekte zu reduzieren. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 10) Dies in Abgrenzung zu Spenden, welche lediglich einen symbolischen Charakter besitzen und nicht am Kern des Unternehmens ansetzen. (vgl. Steiner, 2015: 16)

Im Originalzitat der Autoren der BST Typologie wird die BST 3.0 wie folgt definiert:

„Truly sustainable business shifts its perspective from seeking to *minimize its negative impacts* [eigene Hervorhebung] to understanding how it can *create a significant positive impact* [eigene Hervorhebung] in critical and relevant areas for society and the planet.“ (Dyllick und Muff, 2015: 10)

Dieser Denkansatz ist unter *Social Entrepreneurs*, welche unter der Bedingung einer mittelfristigen Selbstfinanzierung ökologische und soziale Unternehmensziele verfolgen, bereits bekannt. Abgesehen davon ist die Outside–in Perspektive in der Realwirtschaft bisher aber nur wenig verbreitet. (vgl. Dyllick, 2016)

Die Beantwortung der folgenden Leitfragen (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 10f.) durch das Unternehmen bildet eine essentielle Grundlage für den Übertritt in die BST 3.0:

- *Welche akuten externen Probleme kann das Unternehmen durch den Einsatz seiner Ressourcen, Wettbewerbsfähigkeit, Erfahrung und seines Talents lösen?*
- *Wie profitiert die Gesellschaft und Umwelt von den Produkten und Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens?*
- *Wie können die akuten Probleme und die Handlungen des Unternehmens auf direkte und messbare Weise miteinander verknüpft werden?*
- *Wo muss sich das Unternehmen engagieren, um die Regeln so zu ändern, dass das jetzige Wirtschaftssystem zunehmend in ein nachhaltiges Wirtschaftssystem übergeht?* (alle Fragen: Dyllick und Muff, 2015: 10 f., eigene Übersetzung ins Deutsche)

Insbesondere die letzte Frage integriert den Punkt des Engagements fernab der individuellen geschäftlichen Ebene. Durch Transparenz, das Setzen von Regeln und Standards sowie das Teilen von Geschäftspraktiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette oder innerhalb der Branche leistet ein Unternehmen der BST 3.0 einen Beitrag dazu, dass der Einfluss und die Reichweite der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie vergrössert wird. Dies ist notwendig, weil ein Unternehmen alleine nicht in der Lage ist, ein globales Problem zu lösen. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 11)

Die nachfolgende Grafik zeigt das veränderte Spektrum der Problemauswahl in der BST 3.0:

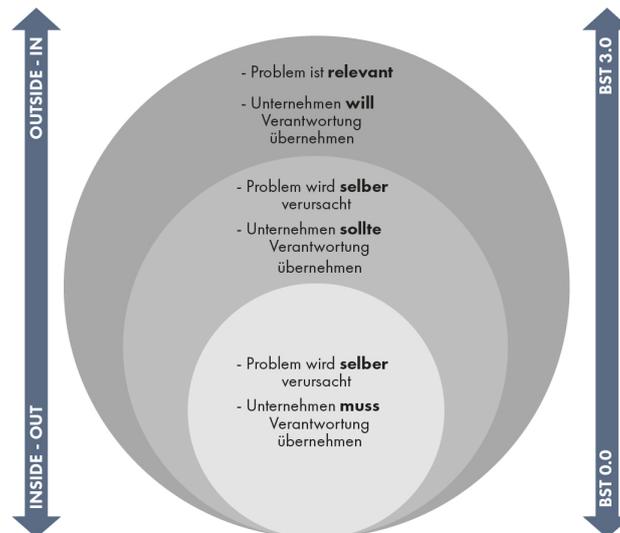


Abbildung 11: Spektrum der aufgegriffenen Probleme in Relation zur BST Stufe<sup>31</sup>. (Quelle: Steiner, 2015: 22, eigene Darstellung)

In den ersten drei Stufen wird ein Nachhaltigkeitsproblem nur dann in Angriff genommen, wenn es aus der ökonomischen Perspektive als sinnvoll empfunden wird oder wenn die Unternehmung ein Verschulden am vorliegenden Problem trifft. Das Unternehmen stützt sich in seinen Entscheiden meist auf strategische Überlegungen, nicht auf ethische. Die Auswahl der Probleme auf der Stufe BST 3.0 erfordert aber, dass ein Unternehmen über das Verursacherprinzip<sup>32</sup> hinaus die Probleme mit der grössten gesellschaftlichen und ökologischen Relevanz wählt, sie nach potenzieller Lösbarkeit selektioniert und schliesslich Lösungsansätze und neue Geschäftsmodelle daraus formuliert. Selbstverständlich bedeutet dies nicht, dass sich ein Unternehmen fortan nicht mehr um die selbst verursachten Probleme zu kümmern hat. (vgl. Steiner, 2015: 15/21)

<sup>31</sup> Die Auswahl des Spektrums der aufgegriffenen Nachhaltigkeitsprobleme charakterisiert die Einteilung in die Typologie in massgebender Weise. Daher wurde diese Frage im Rahmen der Fallstudie im zweiten Teil dieser Arbeit an die Unternehmen gestellt. (siehe Anhang, Kapitel 9.7)

<sup>32</sup> Das Verursacherprinzip zielt auf eine Internalisierung der [sozialen/ökologischen] Kosten ab. (Wirtschaftslexikon24, Verursacherprinzip) D.h. im vorliegenden Fall, dass ein Unternehmen die Probleme beseitigt, die es selbst verursacht hat.

## 4.5 Konsolidierung der Typologie und Diskussion von Kritikpunkten

Der folgenden Tabelle sind zusammenfassend die wichtigsten Merkmale der jeweiligen Stufen der Typologie zu entnehmen:

TYPOLOGIE BUSINESS SUSTAINABILITY	ANLIEGEN (WAS?)	GESCHAFFENE WERTE (FÜR WEN?)	PERSPEKTIVE (WIE?)
BST 0.0	Ökonomische Anliegen	Shareholder Value	Von innen nach aussen
BST 1.0	Ökonomische, ökologische, soziale Anliegen	Verfeinerter Shareholder Value	Von innen nach aussen
BST 2.0	Ökonomische, ökologische, soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung	Von innen nach aussen
BST 3.0	Ökonomische, ökologische, soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlicher Nutzen	Von aussen nach innen
VERÄNDERUNGEN	Erweiterung der Anliegen	Ausbau der geschaffenen Werte	Perspektivenwechsel

Tabelle 2: Charaktermerkmale und Veränderungen der BST Typologiestufen. (Quelle: Dyllick und Muff, 2015: 12, eigene Darstellung)

Die in der Tabelle ersichtlichen Pfeile symbolisieren die Veränderungen zwischen den BST Stufen. Zwischen der BST 0.0 und der BST 1.0 handelt es sich um eine Veränderung der Anliegen, bei jener zwischen der BST 1.0 und der BST 2.0 um eine Erweiterung des Outputs und beim Sprung in die BST 3.0 um einen Perspektivenwechsel, welcher gemäss den Autoren eine Rückbesinnung auf den tieferen Sinn des Wirtschaftens bewirken sollte. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 12 f; Dyllick, 2015) Dabei werden die externen Ansprüche nach Lösungsbeiträgen für Umwelt und Gesellschaft höher gewichtet als der interne Anspruch des ökonomischen Wohlergehens. Die Autoren anerkennen diesen internen Anspruch aber und sind der Ansicht, dass jener durch die Nachhaltigkeitsbemühungen sogar vergrössert werden kann. (vgl. Steiner, 2015: 28)

Es gibt durchaus kritische Fragen, welche an das Modell gestellt werden können. So ist die absolute Abgrenzung zwischen der Minimierung von negativen Auswirkungen auf der Stufe BST 2.0 und dem Erreichen eines positiven Nutzens in der BST 3.0 schwierig. Die Autoren ordnen damit das Schaffen von positiven Effekten dem Minimieren von negativen Effekten über. Insbesondere bei Unternehmen, welche Mitverursacher von Nachhaltigkeitsproblemen sind, ist dies problematisch. Denn wenn der Verursacher des Problems selbst die Lösung ergreift, kann auch dies zur Problemlösung führen. Jene ist in diesem Fall durch die Minimierung von negativen und nicht durch das Schaffen von positiven Effekten begründet. Vor allem bei der Dimension der Ökologie ist diese Anmerkung bedeutend, da es für ein Unternehmen praktisch unmöglich

ist, keinerlei negative Auswirkungen auf die Umwelt (Bsp. Ressourcenverbrauch, Emissionen) zu verüben. (vgl. Steiner, 2015: 17f) Steiner (2015: 17) schreibt daher, dass es *bezüglich den selbst-/mitverursachten Probleme[n] schwer [fällt] abzugrenzen, wo das Minimieren negativer Effekte endet und wo das Schaffen positiver Effekte beginnt*. Sie ist der Ansicht, dass für die Dimension Ökologie gilt, dass „weniger Schlechtes“ automatisch zu „mehr Gutem“ führt. (vgl. Steiner, 2015: 18)

Generell in Frage gestellt wird, ob es im bestehenden Wirtschaftssystem überhaupt realistisch ist, dass kommerzielle Unternehmen bestehende Muster durchbrechen und freiwillig die Outside-in Perspektive einnehmen. (vgl. Steiner, 2015: 58) Dyllick und Muff bestreiten diese Infragestellung mit der Begründung, dass es den Unternehmen in der Vergangenheit immer wieder gelungen ist, neue Möglichkeiten durch Innovationen positiv zu ihren Gunsten zu nutzen. Werde die Nachhaltigkeit wie jede andere strategische Aufgabe angenommen, sei der Perspektivenwechsel trotz Herausforderung auch für kommerzielle Unternehmen möglich, so die Autoren. (vgl. Dyllick und Muff, 2015: 14)

Tatsächlich erreicht haben diese Stufe bisher aber nur sehr wenige Unternehmen. Dyllick und Muff (2014: 14, zitiert nach Steiner, 2015: 13) sprechen in diesem Zusammenhang von einem weitgehend leeren Raum („*largely empty space*“).

## 4.6 Erklärungsversuche für die Einteilung der Unternehmen in die Typologie

Wie stark sich ein Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich engagiert und welche Stufe es erreicht, ist Resultat eines Zusammenspiels von zahlreichen Faktoren. Von Bedeutung sind sowohl interne als auch externe Faktoren<sup>33</sup>. In der vorliegenden Arbeit werden anhand der Erkenntnisse aus dem Theorieteil die Faktoren, welche als relevant erachtet werden, zusammenfassend in einer Übersicht dargelegt. Die Auflistung der Faktoren ist aber nicht als abschliessend zu verstehen, sie fungiert vielmehr als Anhaltspunkt für mögliche Begründungen der Einteilung in die erreichte Stufe der *Business Sustainability*. Sodann soll sie auch in den Fallstudien der vorliegenden Arbeit als Hilfe zur Unternehmenseinteilung in die Typologie und deren Begründung dienen.

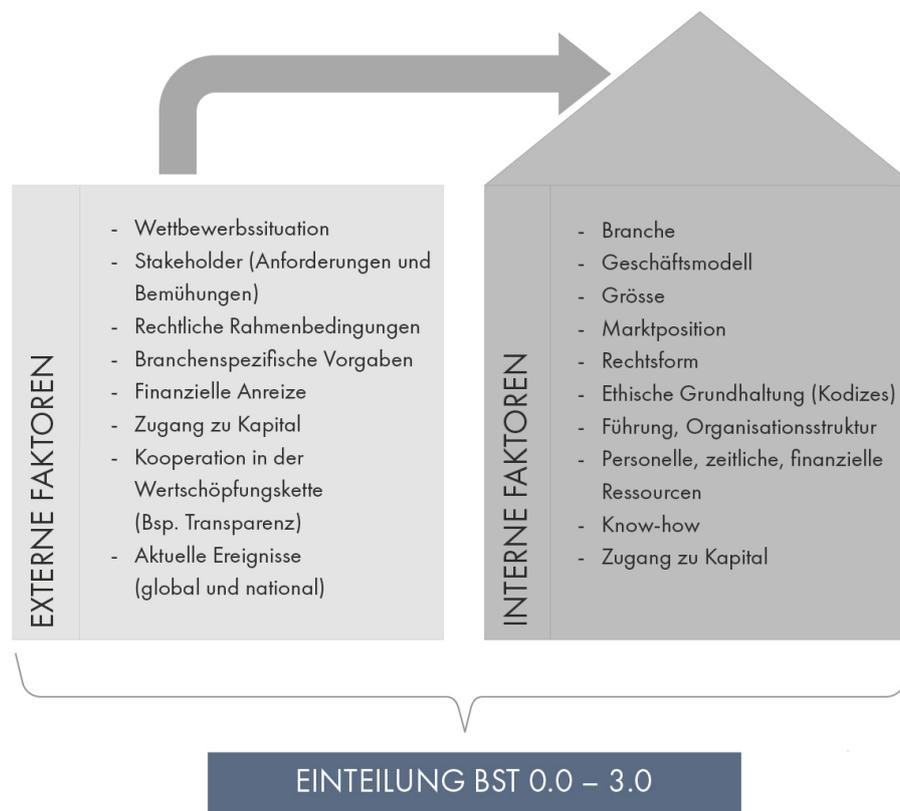


Abbildung 12: Interne und externe Faktoren, welche die Intensität der Nachhaltigkeitsbemühung eines Unternehmens erklären können. (Quelle: eigene Darstellung)

Mit Sicherheit stellt Nachhaltigkeit für jedes Unternehmen eine individuelle Herausforderung dar, welche individuelle Lösungen erfordert. Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit beinhaltet Fallstudien zu drei Unternehmen und beschäftigt sich mit ihrem individuellen Umgang mit der Nachhaltigkeitsthematik.

<sup>33</sup> Intern = durch das Unternehmen selbst begründet, extern = durch das Umfeld des Unternehmens begründet. (vgl. Freie Universität Berlin, in Anwendung auf ein Unternehmen)

## 5. FALLSTUDIEN: UMGANG MIT NACHHALTIGKEIT ANHAND VON DREI AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMEN

### 5.1 Vorgehensweise und Methodik der Fallstudien

Das Vorgehen und die Methoden, die bei den vorliegenden Fallstudien Anwendung fanden, sollen in diesem Kapitel dargelegt werden. Der Leser soll dabei über die Auswahl der Branche und Unternehmen sowie über den Aufbau und das Konzept der Fallstudien informiert werden.

#### 5.1.1 Auswahl der Branche

Alle drei ausgewählten Unternehmen gehören unter anderem der Lebensmittelbranche<sup>34</sup> an. Somit sehen sich alle Unternehmen mit ähnlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen konfrontiert, wodurch eine gewisse Homogenität geschaffen wird. Dies ermöglicht einheitliche Beurteilungskriterien und eine Basis für Vergleiche. Es darf aber nicht ausser Acht gelassen werden, dass sich auch Unternehmen innerhalb einer Branche durch verschiedene Faktoren (Bsp. Marktposition, Grösse, Geschäftsmodell) voneinander unterscheiden und somit eine umfassende Homogenität ausgeschlossen ist.

Der Anteil der Ernährung an den Umweltbelastungen der Schweiz liegt bei 28%. (vgl. Zimmermann und Rügge, 2015: 4) Es besteht aber ein potentielles Reduktionspotenzial von 30% bis 45%. (vgl. Ernst Basler + Partner, 2013: 3) Die Unternehmen der Lebensmittelbranche tragen zu dieser Belastung bei, sind zeitgleich aber auch Teil der Lösung. Das folgende Kreisdiagramm stellt die prozentualen Anteile verschiedener Bereiche an der Umweltbelastung der Schweiz grafisch dar:

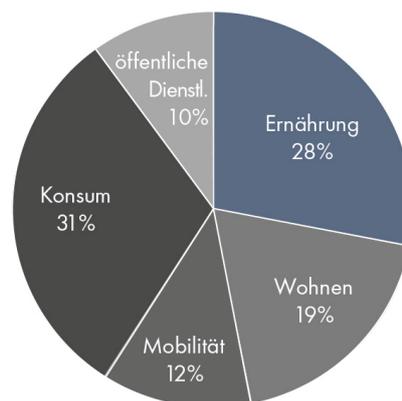


Abbildung 13: Persönliche Umweltbelastung der Schweiz. (Quelle: WWF, 2013: 1, eigene Darstellung)

Die Kombination der Eigenschaften Alltäglichkeit, Relevanz bei der Verursachung von Umweltbelastungen und das gleichzeitig hohe Verbesserungspotenzial haben zur Auswahl dieser Branche für die Fallstudie bewogen.

<sup>34</sup> Umfasst Unternehmen, welche als Kerngeschäft die Herstellung und den Verkauf von Lebensmitteln verfolgen. (vgl. Duden, Lebensmittelbranche) Unterschieden werden die Landwirtschaft, Lebensmittelindustrie, Lebensmittelhandel und die Gastronomie. (vgl. Dyllick et al., 1997: 13; Inside Business)

### 5.1.2 Auswahl der Unternehmen

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurden Fallstudien mit den Unternehmen SV Group AG, Coop-Gruppe Genossenschaft und Volg Konsumwaren AG durchgeführt. Die Zugänglichkeit zu Informationen sowie persönliche Beziehungen zu Unternehmensverantwortlichen und deren Bereitschaft zur Teilnahme an der Fallstudie spielten eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Coop-Gruppe Genossenschaft und der Volg Konsumwaren AG. Die SV Group AG wurde von Professor Dyllick als vorbildlich hervorgehoben und daher zur Teilnahme angefragt. (vgl. Dyllick, 2016)

### 5.1.3 Aufbau Fallstudien

Die folgende Übersicht stellt die Einzelheiten des Aufbaus der Fallstudie und ihre Konnexion grafisch dar:

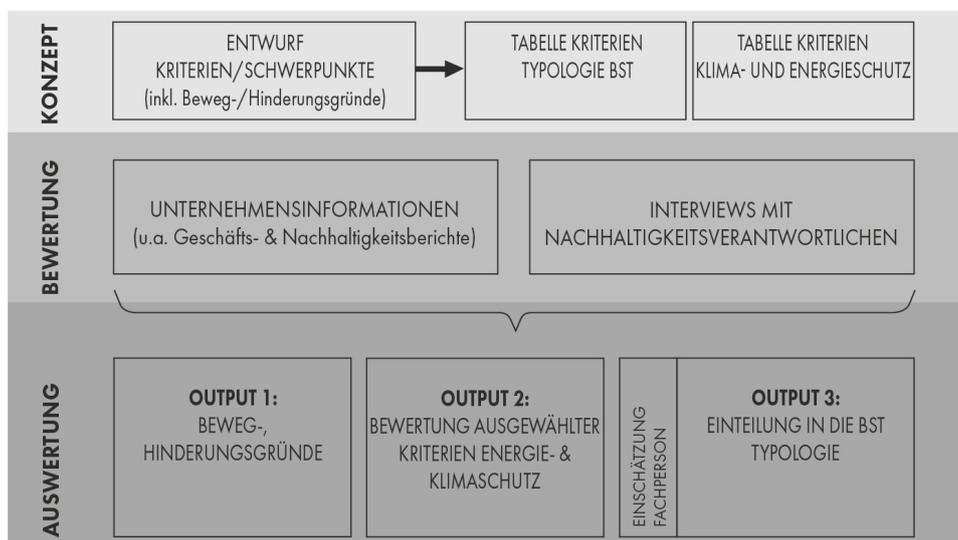


Abbildung 14: Aufbau Fallstudien mit den Stufen Konzept, Bewertung und Auswertung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Fallstudien lassen sich grob in drei Schritte unterteilen: Konzept, Bewertung und Auswertung. Auf der Ebene des Konzepts wurden Kriterien und Schwerpunkte, angelehnt an die theoretischen Grundlagen aus dem ersten Teil der Arbeit und der Fragestellung, definiert. In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmen anhand der festgesetzten Kriterien und Schwerpunkte bewertet und analysiert. Dazu dienten einerseits zur Verfügung stehende Unternehmensinformationen, insbesondere Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte. Andererseits wurden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen in die Bewertung integriert. Letzter Schritt bildet die abschliessende Auswertung der Bewertung und Diskussion mit einer Fachperson des Instituts für Ökonomie und Ökologie der Universität St. Gallen. Daraus ergeben sich die folgenden Outputs:

- **Output 1:** Beweg-/Hinderungsgründe und damit verbundene Herausforderungen des Unternehmens, sich im Nachhaltigkeitsbereich zu engagieren.

- **Output 2:** Analyse ausgewählter Kriterien innerhalb der Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz.
- **Output 3:** Einteilung des Unternehmens in die Typologie *Business Sustainability* nach Dyllick und Muff (2015).

## 5.1.4 Konzept der Fallstudien

### 5.1.4.1 Beweg-/Hinderungsgründe (Output 1)

Output 1 stützt sich massgeblich auf die Aussagen der Interviewpartner auf die folgenden Fragen: *Welche internen und externen Beweggründe sind für das Nachhaltigkeitsengagement ausschlaggebend? Welche Faktoren wirken hindernd und schränken die Handlungsfähigkeit ein?* (vgl. Kapitel 9.2–9.6) Es soll herausgefunden werden, inwiefern die im Kapitel 3.2 genannten Beweg-, beziehungsweise Hinderungsgründe in den ausgewählten Unternehmen von Relevanz sind und wie sie gegebenenfalls ergänzt werden müssen.

### 5.1.4.2 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2)

Output 2 wurde gewählt, um in Ergänzung zu den beiden überwiegend strategisch gehaltenen Outputs anhand des Energie- und Klimaschutzes konkrete Massnahmen aufzuzeigen. Dabei wurde mittels der untenstehenden Tabelle vorgegangen. Die Tabelle entstand in Anlehnung an die Informationen aus dem theoretischen Teil (vgl. Kapitel 2.3). Zur Erstellung wurden ergänzend Langfristkriterien zum *Climate & Energy Investment* des WWF Umwelt-Rating 2015 (vgl. Zimmermann und Rügge, 2015: 31) des Gross- und Detailhandels beigezogen. Die Unternehmen wurden auf Zielsetzung und –erreicherung geprüft und die Ergebnisse daraus in einer Tabelle dargestellt. Sie dient zur Orientierung der nachfolgenden Erläuterungen.

Nr.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
KRITERIEN	Universalszielvereinbarung.	Befreiung CO <sub>2</sub> Abgabe, Rückerstattung KEV Abgabe.	Festgelegte Senkung der CO <sub>2</sub> Emissionen.	Festgelegte Steigerung der Energieeffizienz/ Senkung des Energieverbrauchs.	Messung Energieverbrauch und CO <sub>2</sub> Emissionen	Bezug von erneuerbaren Energien.	Unternehmenseigene Photovoltaikanlagen.	Energiestandards Gebäude und Geräte.
ZIEL VORSTELLUNG	Abschluss.	Keine.	Ambitioniertes Ziel mind. 75% seit Messbeginn.	Jährlich mindestens fünf dokumentierte Fortschrittsbeispiele/ technologische Innovationen.	Umfassende Messung und Dokumentation.	100% des Gebäude Stromverbrauchs aus erneuerbaren Energien.	Alle geeigneten Dächer sind mit Photovoltaikanlagen bedeckt.	Die Gebäude sind Nullenergiehäuser. Die Geräte entsprechen der höchsten Energieklasse.

Tabelle 3: Kriterien und Zielvorstellungen Output 2. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zimmermann und Rügge, 2015: 31) Sind die Ziele in der Auswertungstabelle mit einem Stern\* gekennzeichnet, entsprechen die gesetzten Ziele den Zielvorstellungen.

Es sei angemerkt, dass sich die ausgewählten Kriterien ausschliesslich auf die Betriebsökonomie und nicht auf die Produktökonomie beziehen. Aus Gründen der Eingrenzung konnte nur ein Bruchteil der möglichen Kriterien aus den Bereichen Energie- und Klimaschutz berücksichtigt werden. Somit ist eine repräsentative Aussage über den Energie- und Klimaschutz des jeweiligen

Unternehmens nicht möglich. Die Berücksichtigung eines umfassenderen Kriterienkatalogs würde zu stark von der Fragestellung abweichen und den Rahmen dieser Maturaarbeit sprengen.

### 5.1.4.3 Einteilung in die Typologie (Output 3)

Die vorgängige Beurteilung der Unternehmen zur nachfolgenden Einteilung in die Typologie der *Business Sustainability* erfolgte mit Hilfe der Beurteilungstabelle aus dem Dokument *An Organizational Roadmap Through Business Sustainability* (Dyllick und Muff, 2014: 14f.). Jene stellt eine Erweiterung der Tabelle in Kapitel 4.4 dar. Daraus wurde ein Teil der Kriterien übernommen, andere aufgrund mangelnder Beurteilungsmöglichkeiten oder Abstraktheit weggelassen. Ergänzend wurde das Kriterium Engagement angefügt. Da die Übergänge zwischen den Kriterien fließend sind, wurden die vier Hauptstufen zur Einteilung mit Zwischenstufen ergänzt (BST 0.5, 1.5, 2.5). Die Beurteilung der Unternehmen wird jeweils mittels einer Smartspidergrafik dargestellt. Dies soll dem Leser als zusammenfassende Orientierungshilfe für die abschliessende Diskussion und Einteilung dienen. Darauf haben aber nicht alle Kriterien gleichermassen Einfluss. Gemäss der Ideologie der Typologie sind die Perspektive und der Fokus definitorisch für die BST und werden daher besonders stark gewichtet. Die Kriterien sind nachfolgend tabellarisch dargestellt:

KRITERIUM	BST 0.0	BST 1.0	BST 2.0	BST 3.0
ANLIEGEN	Ausschliesslich ökonomische Anliegen.	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen.	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen.	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen.
REPORTING	Keine Berichtserstattung.	In der Regel keine Berichtserstattung. Wenn kommuniziert wird, dann tendenziell nur positive Meldungen (Risiko Greenwashing).	Differenzierte Analyse der resultierenden Effekte aus der Strategie. Regelmässige Kommunikation mittels transparentem Bericht.	Differenzierte Analyse der resultierenden Effekte aus der Strategie. Regelmässige Kommunikation mittels transparentem Bericht inkl. Auswertung der für Umwelt und Gesellschaft geschaffenen Werte. Stimmen von Begünstigten/Stakeholdern werden miteinbezogen.
EINFLUSS STAKEHOLDER	Wenn überhaupt, nur Kapitalgeber.	Meist externe Interventionen von nichtmarktbestimmenden Akteuren (Regierung, NGOs, Medien).	Unmittelbare Stakeholder (Angestellte, Lieferanten, Konsumenten und Partner).	Unternehmen geht proaktiv vor zur Identifikation und Einschaltung der betroffenen und/oder besorgten Stakeholder.
PERSPEKTIVE	Von innen nach aussen	Von innen nach aussen	Von innen nach aussen	Von aussen nach innen

STRATEGIE	Managen von Risiken durch das Einhalten von rechtlichen Pflichten (Compliance).	Beim Managen der Risiken werden erste Möglichkeiten aus neuen gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen aufgegriffen.	Die Triple Bottom Line wird nicht nur als Nebeneffekt verfolgt, sondern ist Resultat aus definierten Zielen und Programmen, welche spezifisch an Nachhaltigkeitsbelange und/oder Stakeholder adressiert sind.	Gesellschaftliche und ökologische Anliegen ersetzen den traditionellen Kunden und führen zur Einnahme der Outside-in Perspektive in Bezug auf die Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens. So sollen positive Werte für die Gesellschaft und Umwelt geschaffen werden und gleichzeitig langfristig die Existenz der Unternehmung sichergestellt werden.
ENGAGEMENT	Kein Engagement.	Wenig Engagement um Umdenken im Umfeld zu bewirken. Engagement nur um gesellschaftlichem Druck entgegen zu treten.	Durch den Austausch mit verschiedenen Stakeholdern wird versucht, den Einfluss der Nachhaltigkeitsstrategie entlang der Wertschöpfungskette zu vergrössern.	Durch das Setzen von Standards innerhalb der Branche wird versucht, die Reichweite der Nachhaltigkeitsstrategie entlang der Wertschöpfungskette zu vergrössern. Es besteht eine aktive Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern unter anderem zum Teilen von Geschäftspraktiken.
FOKUS	Shareholder	Shareholder	Stakeholder	Umwelt & Gesellschaft

Tabelle 4: Kriterien Einteilung BST Typologie. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyllick und Muff, 2014: 4/14f.)

## 5.2 Fallstudie Coop-Gruppe Genossenschaft

### 5.2.1 Unternehmensporträt

Der Ursprung der Coop-Gruppe Genossenschaft<sup>35</sup> (Coop) mit Sitz in Basel liegt in einem kleinen Konsumverein, welcher vor rund 150 Jahren gegründet wurde. (vgl. Coop, Geschichte, 2016: 2) Gemäss Handelsregister betreibt Coop *über ihre Tochter- und Beteiligungsgesellschaften*<sup>36</sup> *als Kerngeschäft den Einzelhandel sowie weitere Aktivitäten einschliesslich vorgelagerten Stufen und erforderlichen Dienstleistungen.* (Zentraler Firmenindex, 2017a) Die grössten Tätigkeitsbereiche sind somit der Detailhandel (Schweiz), die Produktion und der Grosshandel (Europaweit). (vgl. Coop, Wer wir sind) Mit einem Marktanteil von 18% gehört Coop zu den Marktführern im Schweizer Detailhandel. (vgl. Aiolfi, 2016)

Nachfolgend sind die wichtigsten Kennzahlen von Coop im Geschäftsjahr 2016 aufgeführt:

Gesamtumsatz	28.3 Mrd
Jahresergebnis	475 Mio
Mitarbeitende	85001

Tabelle 5: Kennzahlen Coop. (Quelle: Coop, 2016a: 5)

### 5.2.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1)

Die Basis für das Nachhaltigkeitsengagement von Coop legt der Zweckartikel in den Statuten (2013: 3) der Genossenschaft. Aus ihm lassen sich sowohl interne als auch externe Beweggründe ableiten:

Art. 2 Zweck Abs. 1: Der Zweck der Genossenschaft [...] beinhaltet die Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe sowie der Konsumentinnen und Konsumenten. Coop trifft die notwendigen Vorkehrungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und dadurch ihr langfristiges Bestehen gemäss *marktwirtschaftlichen, ökologischen und ethischen Grundsätzen nachhaltig* [eigene Hervorhebung] zu sichern.

Als Beweggrund aus der internen Perspektive wirkt somit massgeblich die Grundhaltung des Unternehmens, im Rahmen der Nachhaltigkeit wirtschaften zu wollen. Nachhaltigkeit bewirkt in erster Linie Sinnstiftung, wird nicht nur direkt mit geschäftlichem Erfolg in Verbindung gesetzt und zeichnet die Unternehmenskultur von Coop aus, so Fuchs (2017).

<sup>35</sup> Definition Genossenschaft gemäss OR Art. 828 Abs.1: Die Genossenschaft ist eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt.

<sup>36</sup> Eine Übersicht der Geschäftsbereiche der Coop-Gruppe ist dem Anhang (Kapitel 9.8) zu entnehmen. Wo nicht explizit erwähnt, haben die in der Arbeit getroffenen Aussagen Gültigkeit für die gesamte Coop-Gruppe.

Weiter wird mit der Aussage, dass langfristiges Bestehen durch Handeln nach Nachhaltigkeitsgrundsätzen gesichert wird, impliziert, dass Nachhaltigkeit die Basis für den unternehmerischen Erfolg bildet und zur Sicherung der *licence to operate* beiträgt. Ferner sieht Coop die Nachhaltigkeit als Mittel, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie dient zur Profilierung und Differenzierung, insbesondere gegenüber den Discountern<sup>37</sup>.

Aus den Statuten lässt sich aber auch der externe Beweggrund durch Nachhaltigkeitsansprüche der Konsumenten und Mitglieder lesen. (vgl. Statuten Coop-Genossenschaft, 2013: 3)

---

<sup>37</sup> Discounter verfolgen als Einzelhandelsunternehmen eine dauerhafte Niedrigpreisstrategie, welche ihr dauerhafter Wettbewerbsvorteil darstellt. Ihre Produkttiefe ist meist gering. (vgl. Wirtschaftslexikon<sup>24</sup>, Discounter)

<sup>38</sup> Nähere Ausführungen dazu sind in Kapitel 5.2.4.6 zu finden.

<sup>39</sup> Die Investitionsgrundsätze werden in Kapitel 5.2.2 näher erläutert.

### 5.2.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2)

Nr.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
FESTLEGUNG ZIEL	Ja.* Seit 2004, Erneuerung 2008 und 2013 (a)	–	Ja.* Vision CO <sub>2</sub> neutral bis 2023. Detailhandel: -36.5% Produktion: -52.1% (vgl. 2008) Gesamt: -50%. (b)	Ja.* Senkung Energie- verbrauch. Detailhandel: -13.4% (vgl. 2008) bis 2020 Produktion: -14.4% (vgl. 2008) bis 2020. (b)	Ja.* (b)	Ja. Steigerung Anteil von erneuerbaren Energien. Detailhandel: 74% Produktion: 86% bis 2020. (b)	Ja. + 20'000m <sup>2</sup> jährlich bis 2019. (d)	Ja. (Keine quantitativen Ziele) Gebäude: Berücksichtigung von Nachhaltig- keitsstandards bei Neu- und Umbauten (b) Geräte: Einsatz von CO <sub>2</sub> als Kältemittel, geschlossene Kühlmöbel. (a)
AKTUELLER STAND ZIELERREICHUNG	Auf Zielpfad. Frühere Verein- barungen wurden jeweils übertroffen. (a)	Verteilzentren und Produktionsbetriebe sind befreit. (d)	Auf Zielpfad. 25% Reduktion seit 2008, Einsparungen 100 Mio. CHF Detailhandel: -19.2% Produktion: -21.2%. (c)	Auf Zielpfad. (Ausnahme Produktion). Detailhandel: -8.6% seit 2008 Produktion: -2.7% seit 2015. (c)	Es liegen detaillierte Zahlen mit Untertei- lung in Detailhandel und Produktion vor. (b)	Auf Zielpfad. Detailhandel: 72.7% Produktion: 60%. (c)	Auf Zielpfad. Ca. 30 Anlagen in Betrieb. (a)	414 Verkaufsstellen nach Minergie- standard, 400 Verkaufsstellen mit Einsatz von CO <sub>2</sub> als Kältemittel. (c)

Tabelle 6: Übersicht Kriterien Energie- und Klimaschutz Coop. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: a= Coop, 2015a: 4,12; b= Coop, 2015b: 12f; c= Coop, 2016b: 18f)

Es ist darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Tabelle der Grosshandel nicht berücksichtigt ist, da er mehrheitlich nicht an der CO<sub>2</sub> Vision 2023<sup>40</sup> beteiligt ist.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich Coop bei vielen Kriterien quantitative Ziele setzt, die den Zielvorstellungen entsprechen. 2004 verpflichtete sich Coop als erstes Detailhandelsunternehmen gegenüber dem Bund zu Effizienz- und Emissionszielen, welche in späteren Jahren jeweils ausgebaut wurden. Die Vision CO<sub>2</sub>-neutral bis 2023 übertrifft diese Zielvereinbarungen mit dem Bund und ist als Stärke hervorzuheben. (vgl. Coop, 2015a: 6; Clapasson, 2017) Das entsprechende Massnahmenpaket umfasst eine Reduktion des Energieverbrauchs und parallel dazu einen Anstieg des Anteils von erneuerbaren Energien auf

<sup>40</sup> An der Vision beteiligt ist das Coop Stammhaus. Dazu gehört die gesamte Coop-Gruppe mit Ausnahme der folgenden Geschäftsbereiche: Transgourmet-Gruppe, Bell-Gruppe, Coop Mineraloel, Coop Vitality Apotheken, Bodyshop und Dipl. Ing. Fust. (vgl. Clapasson, 2017)

74%. Dazu investiert Coop in den Bau von Photovoltaikanlagen. Damit soll eine Reduktion von 50% des CO<sub>2</sub> Ausstosses erreicht werden. Der Anteil der Emissionen, welche aufgrund von zu hohen Kosten nicht vermieden werden können, sollen ab 2023 mittels hochwertigen Projekten kompensiert werden. (vgl. Coop 2015a: 6) Zur Umsetzung dieser Vision arbeitet Coop mit dem folgenden Investitionsgrundsatz: Als wirtschaftlich sinnvoll bewertet Coop Investitionen, die keine Mehrkosten über 150 Franken pro eingesparte Tonne CO<sub>2</sub> verursachen. Dies entspricht dem Betrag der externen Kosten zuzüglich CO<sub>2</sub> Abgabe. (vgl. Coop, 2015c)

Nebst der Umstellung auf erneuerbare Energien spielen bei der Umsetzung der Vision CO<sub>2</sub>-neutral 2023 die Realisierung von Um- und Neubauten nach Minergiestandard<sup>41</sup>, der Einsatz von CO<sub>2</sub> als natürliches Kältemittel sowie die Verwendung von LED-Technologie mit längerer Lebensdauer und geringerem Stromverbrauch eine Rolle. (vgl. Coop, 2015a: 7f.) Setzt man die 414 Verkaufsstellen nach Minergiestandard in Relation zu allen 2250 Verkaufsstellen (vgl. Coop, 2016a: 5), wird das zukünftige Verbesserungspotenzial deutlich.

Der Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub> Emissionen werden systematisch erhoben, worauf die Ableitung der Ziele basiert. Gemäss der Selbsteinschätzung von Coop im Nachhaltigkeitsbericht befindet man sich bei den genannten Kriterien auf Zielpfad. Einzige Ausnahme dabei bildet die Senkung des Energieverbrauchs in der Produktion, welche bisher nicht im gewollten Rahmen umgesetzt werden konnte. (vgl. Coop 2015b: 13; Coop 2016b: 18) Dies mindert aber nicht die Herausforderung, der sich Coop stellen muss, um weiterhin auf Zielpfad zu bleiben, damit die ambitionierten Ziele erreicht werden können.

## 5.2.4 Einteilung in die Typologie (Output 3)

### 5.2.4.1 Anliegen

Bereits dem Zweckartikel in den Statuten (vgl. Kapitel 5.2.2) ist zu entnehmen, dass Coop Anliegen aus allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Definitionsgemäss stellen Statuten grundlegende Rechtsnormen dar, zu welchen sich ein Unternehmen verpflichtet. (vgl. KMU-Portal, Statuten) Die Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten stellt somit nicht nur ein Anliegen dar, sondern ist Bestandteil des Grundgesetzes der Genossenschaft.

Folglich erfolgt für das erläuterte Kriterium die Zuweisung in die **BST 3.0**.

<sup>41</sup> Minergie ist ein Schweizer Baustandard für neue und modernisierte Gebäude. Sie zeichnen sich durch einen sehr geringen Energiebedarf und einen möglichst hohen Anteil an erneuerbaren Energien aus. (Minergie)

<sup>42</sup> Bild, welches das Handeln des Unternehmens leitet. Beinhaltet unter anderem die Vision (Leitidee) und die Mission (Unternehmensgrundsätze). (Capaul und Steingruber, 2013: 93; vgl. Manager Wiki)

#### 5.2.4.2 Reporting

Coop berichtet jährlich mittels eines transparenten Berichtes über die Zielsetzung und Zielerreichung von Nachhaltigkeitstätigkeiten als Resultat der Nachhaltigkeitsstrategie. Der Bericht orientiert sich dabei am Strategiekonzept Nachhaltigkeit und den daraus abgeleiteten Mehrjahreszielen. (vgl. Coop, 2015b; Fuchs, 2017) Jedes Kriterium wird einzeln und differenziert auf den Umsetzungsstand geprüft. Zudem werden die wichtigsten Massnahmen zur Zielerreichung umfassend erläutert. Dabei kommen immer wieder verschiedene Stakeholder zu Wort. (vgl. Coop 2015b: 8/23/32/39/43)

Damit erreicht das Reporting von Coop die BST 2.0 definitiv, durch die Berücksichtigung von Stakeholder Stimmen besteht die Tendenz zur BST 3.0. Zum vollständigen Übertritt in die BST 3.0 bräuchte es zusätzlich eine Auswertung der geschaffenen Werte für Umwelt und Gesellschaft. Deshalb wird die **BST 2.5** als zutreffende Stufe gewählt.

#### 5.2.4.3 Einfluss Stakeholder

Einmal jährlich organisiert Coop ein Stakeholderforum, wozu total 26 ausgewählte Stakeholder eingeladen werden. Es wird darauf geachtet, möglichst viele verschiedene Stakeholder zu berücksichtigen. So nehmen Vertreter von Hochschulen und Behörden, Produzenten-, Umwelt- und Konsumentenvereinigungen teil. Ziel dabei ist, dass sie ihren Anliegen Ausdruck verleihen, konstruktive Kritik anbringen und dadurch Anreize zu Verbesserungen setzen können. (vgl. Coop, 2016b: 5; Coop, 2015b: 7) Die Inputs aller Stakeholder werden aufgenommen und durchlaufen eine interne Prüfung. Dabei erfolgt eine Abwägung zwischen Kosten und Nutzen aus der ökonomischen Perspektive, aber auch für den Kunden und die Umwelt. Bei der Priorisierung spielt es in erster Linie eine Rolle, um was für einen Input es sich handelt und weniger, von welchem Stakeholder er stammt. Coop sieht dies als Chance, gemeinsam mit den Anspruchsgruppen die Nachhaltigkeitsbelange mit der grössten Relevanz zu erkennen und in Kooperation Lösungen zu suchen. (vgl. Fuchs, 2017; Coop, 2015b: 7) Somit geht Coop mit einem regelmässigen, proaktiven Ansatz auf ein breites Spektrum von Anspruchsgruppen ein und erreicht die **BST 3.0**.

#### 5.2.4.4 Perspektive

Diese wird mittels interner Wesentlichkeitsanalysen, wie Sortiments-Screenings, Risikomonitoring oder Ökobilanzen<sup>43</sup> ermittelt. (vgl. Coop, 2015b: 6) Diese Gegebenheiten verdeutlichen, dass die Entscheide von Coop auf einer Inside-out Perspektive beruhen. Somit erfolgt die Einteilung in die **BST 2.0**.

#### 5.2.4.5 Strategie

Durch die Verankerung der Nachhaltigkeit in den Statuten und im Leitbild fliesst die Nachhaltigkeit direkt in die Unternehmensstrategie von Coop ein, und damit auch in die *Balanced Scorecard*<sup>44</sup> ein. Die Zielerreichung hat direkten Einfluss auf die Erfolgsbeteiligung aller fünf Managementstufen. (vgl. Coop, 2015b:

) Das Strategiekonzept Nachhaltigkeit von Coop fusst auf den folgenden drei Grundpfeilern: Nachhaltige Sortimentsgestaltung, Ressourceneffizienz und Klimaschutz sowie Mitarbeitende und Gesellschaft. Dazu wurden unter Berücksichtigung der Inputs aus dem Stakeholderdialog klare Mehrjahresziele formuliert, welche einer dreidimensionalen Wertschöpfung entsprechen. (vgl. Coop, 2016b: 5; Coop, 2015b: 8) Somit wird Nachhaltigkeit als strategische Aufgabe wahrgenommen und ist im Kern des Unternehmens angesiedelt. Da die Perspektive einen unmittelbaren Einfluss auf die Strategie hat, kann die BST 3.0 nur durch die Einnahme einer Outside-in Perspektive erreicht werden. Deshalb wird Coop in die **BST 2.0** eingeteilt.

#### 5.2.4.6 Engagement

Coop engagiert sich entlang der Wertschöpfungskette, sowohl auf der vorgelagerten Ebene (*upstream*), als auch auf der nachgelagerten Ebene (*downstream*), für mehr Nachhaltigkeit. *Upstream* fordert Coop Lieferanten zu Kooperation und stärkerer Berücksichtigung von Standards auf.

*Downstream* versucht Coop, die Konsumenten zu nachhaltigem Konsum zu verleiten. Dabei ist die Kooperation mit dem WWF in Form einer strategischen Partnerschaft von Bedeutung. Der WWF unterstützt Coop bei der Sortimentsgestaltung, der Kundeninformation und verschiedenen Werbemassnahmen. (vgl. Coop, 2015b: 6)

<sup>43</sup> Erfassung relevanter Umweltverbrauch und Umweltbelastungen für ein Produkt oder eine Dienstleistung über den gesamten Lebenszyklus. (Capaul und Steingruber, 2013: 262)

<sup>44</sup> Instrument zur Umsetzung und Überprüfung der Einhaltung der Unternehmensstrategie. (Capaul und Steingruber, 2013: 99)

(vgl. Fuchs, 2017) Coop setzt sich somit zwar auf politischem Weg nur beschränkt für verbindliche Standards ein, motiviert Mitbewerber durch das eigene Engagement aber sehr wohl zu einem stärkeren Engagement. (vgl. Stappmanns, 2017) Somit werden die Kriterien der **BST 3.0** erfüllt.

**5.2.4.7 Fokus**

Die erläuterten Kriterien zeigen auf, dass Coop die Forderungen von verschiedenen Stakeholdern erfasst und diese bei der Integration in die Strategie berücksichtigt. Coop anerkennt die Sphären Umwelt und Gesellschaft als Stakeholder und nimmt ihre Ansprüche via Vertreter (Bsp. WWF) an den Stakeholderforen zur Kenntnis. (vgl. Coop, 2015b: 8) Bei der Umsetzung und der Formulierung der Mehrjahresziele zeigt sich aber, dass klar die Ansprüche der unmittelbaren Stakeholder, insbesondere vom Kunden, im Fokus stehen und nicht jene von Umwelt und Gesellschaft an sich.

(vgl. Fuchs, 2017) Coop erfüllt die Kriterien der **BST 2.0**. Damit erreicht Coop die **BST 2.0**.

**5.2.4.8 Abschliessende Einteilung**

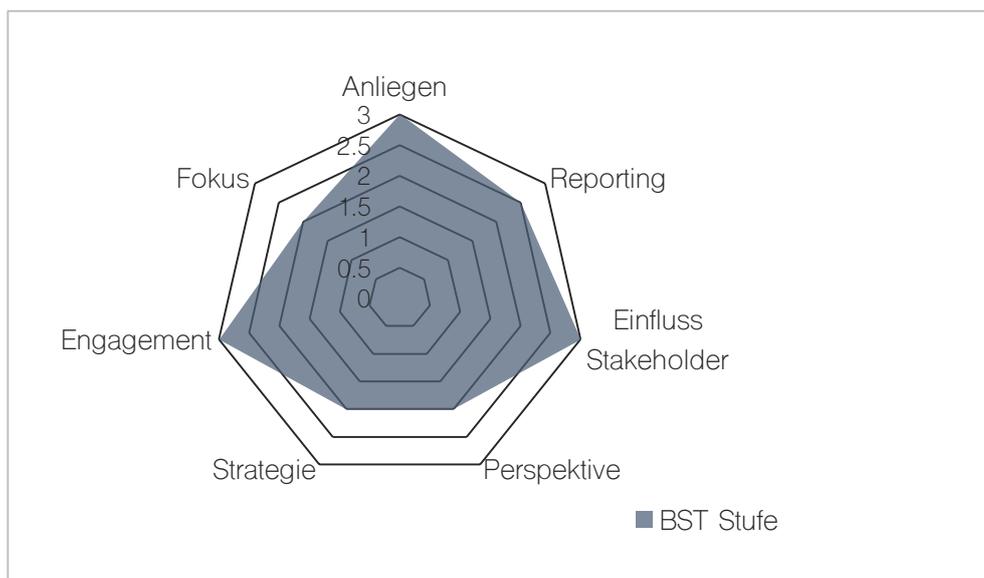


Abbildung 15: Smartspider Einteilung Typologie Coop. (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Smartspidergrafik ist zu entnehmen, dass Coop bei allen Kriterien mindestens in die BST 2.0 eingestuft wird. Bei je drei von insgesamt sieben Kriterien wird die BST 2.0 und die BST 3.0 erreicht. Das Kriterium Engagement zur Vergrösserung der Reichweite der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie und der Einbezug der Stakeholder durch das Stakeholderforum entsprechen beide der BST 3.0. Auch das Reporting wird mit BST 2.5 an der Schwelle zur BST 3.0 beurteilt. Es kann festgestellt werden, dass das Erfüllen der BST 3.0 dieser drei Kriterien mit einem grossen finanziellen und personellen Aufwand verbunden ist. Insbesondere ist das Engagement durch Projekte und Werbung personal- und geldintensiv. Coop hat durch seine Grösse und Marktposition die Möglichkeit, die benötigten Ressourcen dafür aufzuwenden.

Bei den drei Kriterien Strategie, Fokus und Perspektive vom Status quo in der BST 2.0 in die BST 3.0 aufzusteigen, stellt für Coop die grössere Herausforderung dar. Denn die Kriterien hängen alle vom Paradigmenwechsel ab, neu von der Gesellschaft und Umwelt zum Unternehmen hin zu denken. Bis Coop aus der Inside-out Perspektive ausbricht, werden alle drei Kriterien unverändert BST 2.0 bleiben. Doch Coop nimmt wahr, dass die Profilierung durch die Nachhaltigkeit immer schwieriger wird und dass in Zukunft neue innovative Ideen gefordert sein werden.

Empfehlung:

Aufgabe 2: *Quelle: Stappmanns (2017), S. 107*

Abschliessend eingeteilt wird Coop in die **BST 2.0**, trotz gleicher Anzahl an Kriterien der BST 3.0. Ausschlaggebend dafür ist der genannte Grund, dass das Nachhaltigkeitsengagement auf einer Inside-out Perspektive beruht. In Anbetracht der Tatsache, dass die meisten Unternehmen der BST 1.0 zugeordnet werden (vgl. Kapitel 4.4.2), ist Coop aber bereits auf der Stufe der BST 2.0 vielen einen Schritt voraus. (vgl. Stappmanns, 2017) Wichtiger Grund dafür ist mitunter die ethische Grundhaltung des Unternehmens, welche durch die genossenschaftliche Struktur von der Gründung an die Etablierung der Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmens DNA (vgl. Coop, 2015b: 5) ermöglicht und gefördert hat.

## 5.3 Fallstudie SV Group AG

### 5.3.1 Unternehmensporträt

Die Geburtsstunde der SV Group AG war 1914, als Else Züblin-Spiller die *Non-Profit-Organisation* (gemeinnützige Organisation) Schweizer Verband Soldatenwohl gründete. Sie hatte das Ziel, Soldaten während dem ersten Weltkrieg mit gesundem und preiswertem Essen zu versorgen. (vgl. SV Group AG, Geschichte) Heute ist die SV Group AG mit Sitz in Dübendorf nach der Rechtsform einer Aktiengesellschaft<sup>45</sup> (AG) organisiert. (vgl. Zentraler Firmenindex, 2017b) Das Aktienkapital beträgt per Jahresende 2016 rund 11.3 Millionen Schweizer Franken. 88.9% der Aktien sind im Besitz der SV Stiftung AG<sup>46</sup>. (vgl. SV Group AG, Investor Relations) Sie ist Trägerstiftung und setzt sich als Mehrheitsaktionärin für eine verantwortungsvolle Ausgestaltung der geschäftlichen Aktivitäten für Gesellschaft und Umwelt ein. Zugleich ist sie Vergabestiftung und verwendet ihre Dividende für Projekte, die dem Stiftungszweck entsprechen. (vgl. SV Stiftung AG)

Die SV Group AG besteht aus den Ländergemeinschaften Schweiz, Deutschland und Österreich. (vgl. Lehmann, 2017) In der Schweiz ist sie unter dem Namen der SV (Schweiz) AG<sup>47</sup> (SV) tätig und erbringt *Dienstleistungen im Zusammenhang mit Gastronomie und Hotellerie sowie Ernährung, insbesondere die Führung von [total 314] Tageszentren, Mensen, Personal- und Gästerestaurants [...] sowie Herstellung und Vertrieb von Produkten im Ernährungsbereich.* (Zentraler Firmenindex, 2017b; SV Group AG, Facts & Figures, 2016) Mit einem Marktanteil von rund 50% ist die SV Branchenführerin der Gemeinschaftsgastronomie. (vgl. Aiolfi, 2014) Die direkten Auftraggeber der SV sind unter anderem Unternehmen, Schulen und Universitäten, für welche die SV die Mitarbeiterrestaurants (bzw. Mensen) betreut.

Angaben zu Umsatz und Gewinn können keine gemacht werden, da die SV seit 2014 auf eine Veröffentlichung von Kennzahlen verzichtet. Es kann aber von einer positiven finanziellen Lage ausgegangen werden. (vgl. finanzen.ch, 2017)

#### 5.3.1.1 ONE TWO WE

Zum Verständnis der kommenden Kapitel sind Kenntnisse über das Nachhaltigkeitsprogramm *ONE TWO WE (OTW)* erforderlich. Deshalb soll es vorgängig kurz vorgestellt werden. Die SV hat gemeinsam mit dem WWF ein Programm für eine klimafreundlichere Personalgastronomie erarbeitet. Ziel davon ist, den CO<sub>2</sub> Ausstoss einer Hauptmahlzeit bis 2018 um 10% gegenüber

---

<sup>45</sup> Definition AG gemäss OR Art. 620 Abs. 1: Die Aktiengesellschaft ist eine Gesellschaft mit eigener Firma, deren zum voraus bestimmtes Kapital (Aktienkapital) in Teilsummen (Aktien) zerlegt wird und für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet.

<sup>46</sup> Definition Stiftung gemäss ZGB Art. 80: Zur Errichtung von Stiftungen bedarf es der Widmung eines Vermögens zu einem bestimmten Zweck.

<sup>47</sup> Die in der vorliegenden Arbeit getroffenen Aussagen bezüglich Nachhaltigkeitsbemühungen beziehen sich, wo nicht anders erwähnt, auf die SV (Schweiz) AG.

2015 zu reduzieren<sup>48</sup>. (vgl. SV (Schweiz) AG) Kernpunkte dabei sind die Reduktion von Flugwaren, Produkte aus fossil beheizten Gewächshäusern, des Fleischkonsums, Energieverbrauchs und Abfalls. Zudem wird das Angebot an vegetarischen Speisen ausgebaut und der Anteil an Fleisch aus besonders tierfreundlicher Haltung erhöht. (vgl. SV Group AG, 2014) Die Massnahmen werden individuell für jeden Betrieb zusammengestellt.

### 5.3.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1)

<sup>48</sup> In einer ersten Phase von 2013–2015 wurde das Ziel von –10% mit –9% knapp erreicht. (vgl. SV Group AG, Medienmitteilung, 2016)

<sup>49</sup> Der Aktienkurs liegt bei 117.60 CHF (Stand 2016) und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 36% gestiegen. (vgl. SV Group AG, Investor Relations)

<sup>50</sup> Schlüsselkunden, welche eine hohe Bedeutung für den Umsatz bzw. Ertrag eines Unternehmens haben. (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Key Account)

<sup>51</sup> Das Qualitätsmanagement beschäftigt sich mit der Festlegung, Sicherstellung und Überprüfung von Qualitätszielen in einem Unternehmen. Inhalt davon kann beispielsweise die internationale Umweltmanagementnorm ISO 14001 sein, nach welcher auch SV zertifiziert ist. (Capaul und Steingruber, 2013: 526; International Organisation for Standardisation)



### 5.3.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2)

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

### 5.3.4 Einteilung in die Typologie (Output 3)

#### 5.3.4.1 Anliegen

Im Leitbild hält die SV Group AG als Mission Folgendes fest: „[...] *Qualität und Nachhaltigkeit leiten unser Denken und Handeln.*“ Der Begriff Nachhaltigkeit wird dabei in seiner Gesamtheit mit allen drei Dimensionen anerkannt: Die Anliegen der SV Group AG umfassen eine gesellschaftlich, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Entwicklung. (vgl. SV Group AG, Leitbild) Somit entspricht dieses Kriterium der **BST 3.0**.

#### 5.3.4.2 Reporting

Bezüglich Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt sich die SV, insbesondere im Vergleich zu den anderen beiden Unternehmen, tendenziell zurückhaltend.

Jährlich hingegen erscheint ein Tätigkeitsbericht, welcher über Geschehnisse aus dem Geschäftsalltag informiert und ausgewählte Aspekte des Nachhaltigkeitsengagements mit Praxisbezug aufgreift. Er kann aber nicht mit einem Nachhaltigkeitsbericht gleichgesetzt werden. (vgl. SV Group AG, 2016) Der letzte Nachhaltigkeitsbericht stammt aus dem Jahre 2015 und berichtet ausschliesslich über die ökologische Dimension. Dabei liegt der Fokus auf den positiven Ergebnissen aus der ersten Phase des OTW-Programms. Eine weitere Ausgabe des Nachhaltigkeitsberichts wird erst zur Kommunikation der Zielerreichung der zweiten Phase von OTW in Erwägung gezogen.

Der Einbezug von Stimmen verschiedener Stakeholder entspricht als Teilaspekt der BST 3.0. Es fehlt hingegen eine differenzierte und ausgewogene Analyse der resultierenden Effekte aus der Strategie über alle Dimensionen der Nachhaltigkeit hinweg. Gefordert wird auch die Stetigkeit, welche ebenfalls nicht erfüllt wird. Daher gestaltet sich eine Vergleichbarkeit der Entwicklung über die Jahre hinweg schwierig. Dies spricht für eine Einteilung in die BST 1.0. Mit Sicherheit ausgeschlossen werden kann aber das Risiko des *Greenwashings*.<sup>54</sup> Unter Anrechnung des genannten Faktors der BST 3.0 wird die **BST 1.5** als entsprechende Stufe zugeteilt.

<sup>54</sup> Der Begriff *Greenwashing* (englisch wörtlich für „grünwaschen“) ist eine kritisch zu verstehende Bezeichnung für PR-Methoden, die zum Ziel haben, einem Unternehmen ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen. (businessson.de)

### 5.3.4.3 Einfluss Stakeholder

Die SV bezieht die Meinung ihrer Kunden, Lieferanten, Gäste, Mitarbeitenden und jene verschiedener Partner, wie beispielsweise dem WWF oder dem Bundesamt für Umwelt (BAFU), aktiv in ihr Nachhaltigkeitsengagement mit ein. Durch die enge Kooperation und Kommunikation findet ein stetiger Austausch statt, wobei gegenseitige Ansprüche in Erfahrung gebracht werden können. Ein Beispiel hierzu stellt die Erweiterung des Programms OTW durch Ziele zum verstärkten Tierschutz dar, welcher aufgrund von Gästebefragungen als relevant erkannt und daher integriert wurde.

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Es kann festgestellt werden, dass eine enge Zusammenarbeit mit einer Vielzahl betroffener und besorgter Stakeholder besteht und sich somit ein proaktives Vorgehen von Seiten SV teilweise erübrigt. Wo es die Umstände erfordern, nimmt sie es wahr. Daher erfolgt die Einteilung in die **BST 3.0**.

### 5.3.4.4 Perspektive

Die SV konzentriert sich bei der Auswahl von Nachhaltigkeitsherausforderungen insbesondere auf diejenigen mit der grössten gesellschaftlichen und ökologischen Relevanz.

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Dabei nimmt die SV eine Outside-in Denkweise an. Sie hat das Nachhaltigkeitsproblem des Klimaschutzes erkannt und sich gefragt, was die Umwelt verlangt und wie zu diesem relevanten, externen Problem durch den Einsatz eigener Ressourcen ein Lösungsbeitrag geleistet werden kann. Die Nennung des Umweltschutzes an sich als Beweggrund zum Nachhaltigkeitsengagement verdeutlicht diese Sichtweise. (vgl. Kapitel 5.3.2) Das OTW-Programm behandelt den Klimaschutz nicht nur oberflächlich, sondern platziert ihn sehr tief im Kerngeschäft, was einen ganzheitlichen Umgang damit über sämtliche Bereiche (Einkauf, Transport, Angebot, Betrieb) gewährleistet. Diese neue Blickweise ist nicht immer nur einfach und stellt eine strategische Herausforderung dar. So hat die SV beispielsweise festgestellt, dass zur Herstellung von CO<sub>2</sub>-armen Menus der Fleischanteil reduziert werden muss. Aufgrund des fehlenden Know-hows über die vegetarische Küche werden die Köche seither in der Hiltl Akademie<sup>55</sup> in Zürich weitergebildet, was ein neuer Kostenpunkt für das Unternehmen darstellt.

Das OTW-Programm

Das OTW-Programm

Da das OTW-Programm auf einer Outside-in Perspektive beruht und die Geschäftstätigkeit der SV massgeblich bestimmt, wird die Stufe **BST 3.0** zugeteilt.

---

<sup>55</sup> Das Hiltl Restaurant in Zürich war das erste vegetarische Restaurant weltweit. (vgl. Hiltl)

### 5.3.4.5 Strategie

Bereits bei der Gründung vor 102 Jahren bildete die gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit für Soldaten integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie. Die Interpretation der Nachhaltigkeit hat sich mit den Jahren verändert, sie stellt aber nach wie vor Teil der Strategie dar und wird nicht unabhängig davon aufgegriffen.

Im Gegensatz zu Coop ist eine detailliertere Nachhaltigkeitsstrategie nicht öffentlich zugänglich. Durch das Programm OTW wird aber deutlich, dass Nachhaltigkeit stark im Kernverständnis des Unternehmens angesiedelt ist. (vgl. Stappmanns, 2017)

erfolgt die Einteilung in die **BST 3.0**. Eine Analyse der strategischen Umsetzung weiterer Nachhaltigkeitsziele kann aufgrund mangelnder Informationen nicht vorgenommen werden.

### 5.3.4.6 Engagement

Durch das OTW-Programm legt die SV ein sehr grosses Engagement zu Tage, um die Reichweite der eigenen Nachhaltigkeitsziele zu vergrössern. Der CEO des WWFs, Thomas Vellacott betont, dass sie mit Pioniergeist Signale an ihre Mitbewerber, Kunden, Lieferanten und Gäste aussendet und so Standards für die gesamte Branche setzt. (vgl. SV Group AG, 2017a) Denn insbesondere in der Gastronomie besteht Nachholbedarf bezüglich Klimaschutz. (vgl. Gourmetworld) Dazu nimmt der CEO Patrick Camele als Referent an Fachveranstaltungen und Messen teil. Zudem wird mittels regelmässiger Medienmitteilungen kommuniziert. *Upstream* findet eine enge Kooperation mit Lieferanten statt. Gemeinsam werden innovative Lösungen erarbeitet. Ein Beispiel hierzu bildet das gemeinsame Projekt „Klimagemüse“. Dieses Gemüse stammt aus nicht fossil beheizten Gewächshäusern. Alternativ werden jene mit Abwärme aus der Kehrriechverbrennungsanlage geheizt. (vgl. SV Group AG, 2015: 16) *Downstream* werden die Gäste mittels gezieltem Marketing und durch die Klimamenüs auf die nachhaltige Ernährung aufmerksam gemacht. Dies mit dem Ziel, dass sie die Botschaften mit nach Hause nehmen und ihren Konsum generell überdenken. Täglich werden rund 70'000 Menüs serviert, welche für die SV 70'000 Chancen bieten, den Konsumenten beim nachhaltigen Konsum zu unterstützen. (vgl. SV Group AG, 2017a) In der ersten Phase von OTW beispielsweise konnte der Fleischkonsum durch den Ausbau des vegetarischen Angebots um 10% gesenkt und jener von Gemüse um 22% gesteigert werden. (vgl. SV Group, 2015: 17) Durch den bewussten Einbezug der Mitarbeitenden zur Zielerreichung wird ebenfalls ein Bewusstsein über die Betriebsgrenzen

hinaus geschaffen. Ferner arbeitet die SV mit einer Vielzahl von Partnern zusammen. Aufzuzählen als wichtigste sind nebst dem WWF das BAFU, das Hiltl und die ETH Zürich. (vgl. SV Group AG, 2015: 24f.) In Anbetracht des umfassenden Engagements erreicht SV die **BST 3.0**.

#### 5.3.4.7 Fokus

Die SV erweitert die klassische Definition der Anspruchsgruppen um die Umwelt und Gesellschaft. (vgl. SV Group AG, Kompetenzen) Somit ist sich die SV ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft bewusst und nimmt sich deren Ansprüchen an. Erläuterte Beispiele des Pilotversuchs mit den Tupperwares sowie die Reduktion des Fleischanteils auf dem Teller zugunsten von Gemüse, werden in erster Line für die Umwelt umgesetzt und nicht als Reaktion auf Anliegen von unmittelbaren Stakeholdern wie Gäste oder Kunden initiiert. Durch die Berücksichtigung der Ansprüche der SV Stiftung AG als Mehrheitsaktionärin wird die Ausrichtung an den Ansprüchen der Umwelt und Gesellschaft ebenfalls gestützt. (vgl. SV Stiftung AG) Es ist aber mit Vorsicht zu sagen, dass immer nur Umwelt und Gesellschaft im Zentrum der Handlungen stehen, da teilweise aufgrund der Rivalität am Markt auf Kunden- oder Lieferantenwünsche eingegangen werden muss, welche den ökologischen oder gesellschaftlichen Anliegen widersprechen. Beispiel hierfür bietet die *Takeaway* Thematik. Diese Erläuterungen führen zu einer Einteilung in die **BST 2.5**.

#### 5.3.4.8 Abschliessende Einteilung

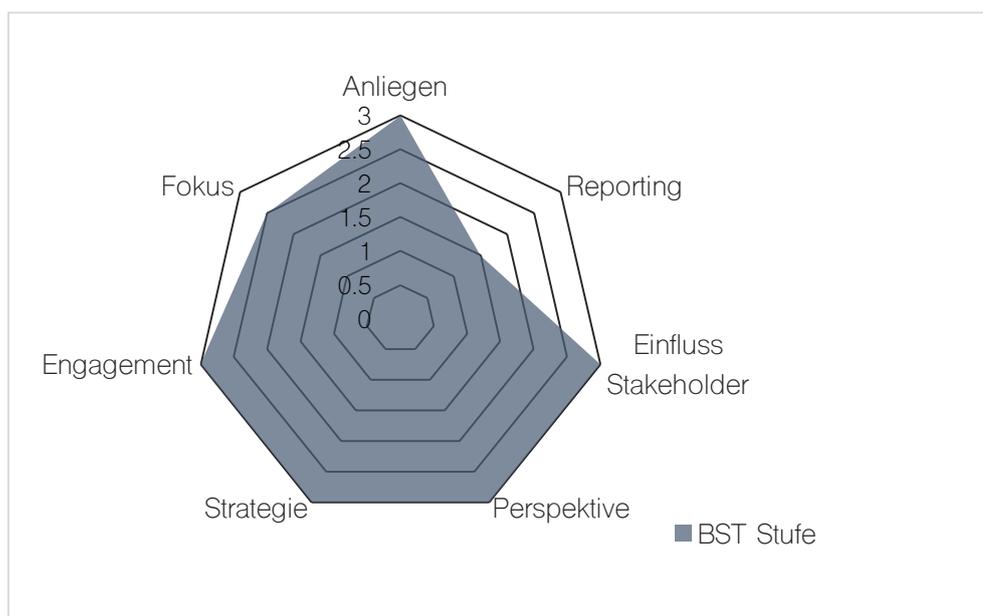


Abbildung 16: Smartspider Einteilung Typologie SV Group AG. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Smartspidergrafik zeigt, dass die SV mit Ausnahme von zwei Kriterien bei allen die BST 3.0 erreicht. Dies lässt sich im Wesentlichen durch die Perspektive des Outside-in Denkens begründen. Wie bereits bei Coop erläutert, hängt diese Perspektive unmittelbar mit der Strategie, dem Einfluss der Stakeholder und dem Fokus zusammen. Dabei spielt die interne Einstellung zur Nachhaltigkeit, welche sich seit der Gründung etabliert hat, eine wichtige Rolle. Das Management sorgt dafür, dass der Nachhaltigkeit einen sehr hohen Stellenwert zugeschrieben

wird und lebt diese Einstellung, welche für die Erreichung der BST 3.0 unabdingbar ist. Ebenfalls einen internen Faktor bei der Erreichung des BST 3.0 bildet die Kapitalgeberin SV Stiftung AG, welche sich, wie bereits erläutert, für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung einsetzt. Zudem nutzt die SV die Kooperation in der Wertschöpfungskette, arbeitet geschickt mit Partnern zusammen, wodurch sie an externe Expertise gelangt. Schlussendlich ist aber auch zu erwähnen, dass die SV durch ihre Position am Markt als Branchenführerin punkto Engagement Einfluss nehmen und Aufmerksamkeit erregen kann, was sich für eine Unternehmung mit geringerem Marktanteil schwieriger gestaltet. Zudem verfügt die SV über genügend finanzielle und personelle Ressourcen, an Nachhaltigkeitsbelange gerichtete Massnahmen umzusetzen.

Im Vergleich zu den anderen Kriterien ist die Bewertung des Reportings mit BST 1.5 niedrig. Dies bestätigt die in Kapitel 2.4 getroffene Aussage, dass die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit, isoliert betrachtet, nicht die gesamte Wahrheit über das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens aufzeigt.

Die abschliessende Einteilung der SV erfolgt in die **BST 3.0**. Sie ist damit eines der einzigen Unternehmen überhaupt, welches diese Stufe erreicht. (vgl. Stappmanns, 2017) Den grössten Unterschied zu den beiden anderen Unternehmen stellt dabei die Outside-in Denkweise dar. Ist diese Interpretation des Nachhaltigkeitsengagements im Unternehmen erst einmal verankert, ist die Chance gross, dass die SV auch in Zukunft überdurchschnittliches Engagement an den Tag legen wird und weitere *business opportunities* aus gesellschaftlichen und ökologischen Problemen kreieren wird.

## 5.4 Fallstudie Volg Konsumwaren AG

### 5.4.1 Unternehmensporträt

Der Ursprung der Volg Konsumwaren AG (KOWAG) geht auf den Verband Ostschweizerischer Landwirtschaftlicher Genossenschaften aus dem Jahre 1886 zurück, welcher den Detailhandel als Tätigkeit aufgenommen hat. (vgl. Volg KOWAG, o.J: 4) 1989 erfolgte die Gründung der KOWAG mit Hauptsitz in Winterthur. Sie widmet sich dem *Handel mit Konsumwaren aller Art, insbesondere mit Food und Nonfood Artikeln, Frischprodukten und Getränken*. (Zentraler Firmenindex, 2017c) Zudem bietet sie ihren Kunden Dienstleistungen wie Beratungen beim Ladenbau und Verkauf an. Hauptkündin ist die eigene Tochterfirma Volg Detailhandels AG, welche selbstständig Läden betreibt. (vgl. Reusser, 2017) Die KOWAG gehört der fenaco Genossenschaft (fenaco) an, welche zu 94.6% an ihr beteiligt ist.<sup>56</sup> (vgl. fenaco, 2016a: 125) Die fenaco ist eine Schweizer Agrargenossenschaft, deren Mitglieder und damit Mitbesitzer mehrheitlich Landwirte sind. (vgl. fenaco)

Die Festlegung von diversen Zielsetzungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit erfolgen zentral durch die fenaco mit Gültigkeit für alle Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung (+50%) der fenaco. (vgl. fenaco, 2016b: 84) Die Tochterunternehmen der fenaco agieren weitgehend selbstständig.

Um sowohl die strategische als auch die operative Ebene zu berücksichtigen, wurde ein Interview mit der fenaco und der KOWAG geführt.<sup>57</sup>

Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Kennzahlen der KOWAG zusammen:

Gesamtumsatz	1.5 Mrd
Jahresergebnis	5.9 Mio
Mitarbeitende	509

Tabelle 8: Kennzahlen KOWAG. (Quelle: Volg Konsumwaren AG, 2016a; 2016b:16,23, eigene Darstellung)

### 5.4.2 Beweg- und Hinderungsgründe (Output 1)

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

<sup>56</sup> Eine Übersicht der komplexen Struktur der fenaco Genossenschaft befindet sich im Anhang (Kapitel 9.9).

<sup>57</sup> Interviewpartner Herr P. Lindner (fenaco) hat ausdrücklich darum gebeten, dass in der Arbeit erwähnt wird, dass die getroffenen Aussagen gegebenenfalls unvollständig sind, da er erst seit einem halben Jahr für die fenaco arbeitet und somit noch nicht Einblicke in alle Geschäftsbereiche hat.



### 5.4.3 Handlungsfelder Energie- und Klimaschutz (Output 2)

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

## 5.4.4 Einteilung in die Typologie (Output 3)

### 5.4.4.1 Anliegen

Die fenaco Geschäftsleitung legt in einem Bekenntnis im Nachhaltigkeitsbericht dar, dass sie ihre Geschäftsaktivitäten nachhaltig, sowohl ökonomisch, ökologisch als auch sozial, ausrichtet. (fenaco, 2016b: 6) Die Nachhaltigkeitsthematik findet sich auch im Leitbild der KOWAG unter dem Punkt „*wir sind kompetent*“ wieder. Sie verpflichtet sich dabei zu einem verantwortungsbewussten Umgang mit Mitmenschen, Unternehmen und Umwelt. (vgl. Volg Konsumwaren AG). Somit liegt ein dreidimensionales Anliegen im Sinne der Nachhaltigkeit vor und die Einteilung erfolgt in die **BST 3.0**.

### 5.4.4.2 Reporting

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

#### **5.4.4.3 Einfluss Stakeholder**

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

#### **5.4.4.4 Perspektive**

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

#### **5.4.4.5 Strategie**

*Hinweis: Dieses Kapitel wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen entfernt.*

#### 5.4.4.6 Engagement

Das Engagement zur Vergrößerung der Reichweite der Nachhaltigkeitsstrategie durch die KOWAG ist sehr begrenzt. Analog der bereits erläuterten Kriterien, ergibt sich eine Sensibilisierung des Umfelds weitgehend ohne aktives Engagement aus dem Geschäftsmodell. *Downstream* fördert die KOWAG im Sinne der Ökologie das Einkaufen im Dorf ohne Bedarf des Autos und das regionale Denken durch ein grosses Sortiment an lokalen Produkten von Bauernhöfen der Umgebung. *Upstream* werden kleine und regionale Produzenten berücksichtigt.

Auch die fenaco zeigt sich eher passiv. Sie ist zwar Mitglied in verschiedenen, mit der Nachhaltigkeit in Verbindung stehenden Organisationen, leistet dort aber oftmals einfach einen finanziellen Beitrag. (vgl. fenaco, 2016b: 33) Zudem sei erwähnt, dass die fenaco mit drei Verwaltungsräten der Parteien SVP (2) und CVP (1) im Nationalrat vertreten ist, wobei in Anbetracht der politischen mitte-rechts Orientierung angenommen werden kann, dass gegenüber einer Veränderung der politischen Rahmenbedingungen zugunsten der Nachhaltigkeit Zurückhaltung oder Ablehnung besteht. (vgl. Schweizer Bauer, 2015) Es erfolgt die Einteilung in die **BST 1.0**.

#### 5.4.4.7 Fokus

Durch die gemachten Aussagen wird deutlich, dass dem Landwirt bei der Gestaltung der Nachhaltigkeitsbemühungen eine Schlüsselrolle zukommt. Er stellt der Shareholder und Lieferant dar, was für eine Einteilung in die BST 1.0 spricht. Dieses Kriterium durchläuft aber zumindest auf Ebene der fenaco einen Wandel. Die fenaco stellte 2013 eine Relevanzmatrix zusammen, bei der analysiert wurde, welche Stakeholder legitime und dringende Anliegen haben und wie einflussreich sie sind. Höchste Priorität haben danach nebst den Landwirten unter anderem die Konsumenten, Lieferanten, Behörden und die Gesellschaft an sich. Sie sollen in Zukunft stärker in die Ausgestaltung der Nachhaltigkeit miteinbezogen werden. Die Priorisierung der Stakeholder beruht aber auf ihrer ökonomischen Relevanz für die fenaco. (vgl. fenaco, 2016b: 74 f.) Da eine Tendenz zur Berücksichtigung der Stakeholder besteht, wird die **BST 1.5** als passende Stufe gewählt.

#### 5.4.4.8 Abschliessende Einteilung

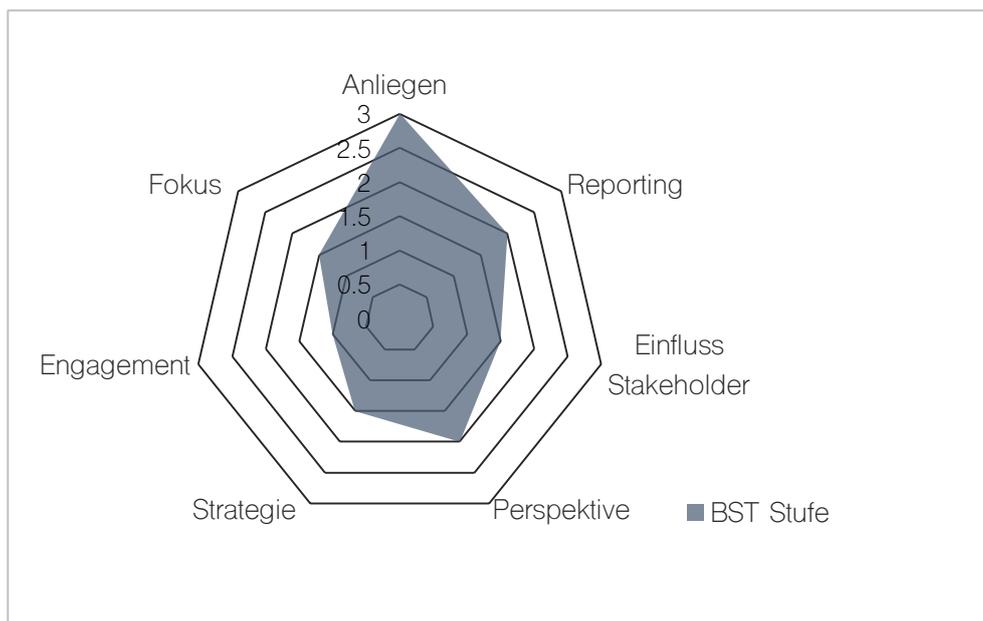


Abbildung 17: Smartspider Einteilung Typologie SV. (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Smartspidergrafik ist zu entnehmen, dass die KOWAG punkto Anliegen die BST 3.0 erreicht, sich ansonsten aber auf der Stufe BST 1.5 bewegt. Massgeblich zu dieser Bilanz trägt die Ausrichtung am Shareholder Landwirt bei. Diesbezüglich soll aber erwähnt sein, dass das daraus resultierende Geschäftsmodell zur langfristigen Erhaltung der Schweizer Landwirtschaft und des Dorfladens beiträgt. Somit wird deutlich, dass die Ausrichtung auf einen Kapitalgeber nicht zwingend im Widerspruch zur Nachhaltigkeit steht, was im Modell von Dyllick und Muff (2015) nicht erwähnt wird. Dies lässt sich aber sicherlich auch mit dem genossenschaftlichen Ursprung der fenaco in Verbindung bringen.

Wie am Beispiel des geringen Werbebudgets erläutert, zeichnen sich zudem zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen als mitbestimmende Faktoren für die Einteilung ab. (vgl. Reusser, 2017)

Aufstiegsmöglichkeiten in höhere Stufen der BST liessen sich wohl durch eine Eliminierung der Diskrepanz und eine verbesserte Nutzung von Synergien zwischen den strategischen Vorstellungen auf fenaco Ebene und der operativen Umsetzung durch die KOWAG erreichen. Dabei kann es sich um eine Frage der Zeit handeln, da die strategischen Bemühungen durch die fenaco in den letzten Jahren laufend ausgebaut wurden und das Kriterium Perspektive bereits der BST 2.0 entspricht.

Gemäss aktuellem Stand der Dinge wird der KOWAG abschliessend die **BST 1.5** zugeordnet.

## 6. EXKURS: GEMEINWOHL-ÖKONOMIE

Zwischen dem Zustand auf der globalen Makroebene und den Bemühungen durch die Unternehmen auf der Mikroebene (vgl. Kapitel 4.2) besteht eine grosse Diskrepanz. Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen der analysierten Unternehmen sind deshalb der Ansicht, dass die Gesellschaft gefordert ist, die Wahrnehmung und das Kaufverhalten zu verändern. Die Politik ihrerseits müsste ihren Beitrag bei Bedarf durch die Änderung von politischen Rahmenbedingungen leisten. (vgl. Lindner, 2017; vgl. Lehmann, 2017)

Auch der Autor der Gemeinwohl-Ökonomie, Christian Felber, setzt ein Umdenken von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft voraus. Er geht aber noch einen Schritt weiter und fordert ein alternatives Wirtschaftssystem, welches ein grundlegendes Umdenken anstrebt. (vgl. Felber, 2016) Jenes soll in diesem Kapitel kurz in seinen Grundzügen vorgestellt werden und als abschliessender Denkanstoss aus der volkswirtschaftlichen Perspektive dienen. Das Modell erntet viel Kritik, insbesondere bezüglich mangelnder Umsetzbarkeit. (vgl. economy4mankind) Darauf wird aber im vorliegenden Kapitel aus Gründen der Eingrenzung nicht weiter eingegangen.

Kernpunkt der Gemeinwohl-Ökonomie ist die neue Definition des volkswirtschaftlichen Erfolgs. Er wird neu nicht mehr durch Geld definiert, sondern durch Ziele wie Lebensqualität, Bedürfnisbefriedigung und Gemeinwohl. Dabei wird das Bruttoinlandprodukt durch ein Gemeinwohl-Produkt ersetzt. Auch die Unternehmen erstellen eine Gemeinwohl-Bilanz, welche eine höhere Relevanz als die herkömmliche Bilanz und Erfolgsrechnung aufweist. Dabei wird der Beitrag zum Gemeinwohl der Unternehmen mittels Kriterien zur Solidarität, Menschenwürde, ökologischen Nachhaltigkeit, sozialen Gerechtigkeit und demokratischen Mitbestimmung ermittelt.<sup>59</sup> Für positive Auswirkungen auf das Gemeinwohl werden Pluspunkte verteilt, für die Verletzung der Gemeinwohlkriterien Minuspunkte. Unternehmen mit einer höheren Punktzahl sollten rechtliche Vorteile erhalten, worunter der Autor Steuervorteile, günstigere Kredite sowie Bevorzugung beim öffentlichen Einkauf und im Handel versteht. Dies führt zu einem veränderten Anreizrahmen, der es lohnenswert macht, regionale, ethische und ökologische Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Rücksichtslosigkeit hingegen führt zur Benachteiligung. Die jeweilige Bilanz eines Produkts sollte auf der Verpackung abgebildet werden und dem Konsumenten als umfassende Entscheidungsgrundlage beim Kauf dienen. Der Gewinn ist nicht länger Zweck, sondern wird zum Mittel, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. (vgl. Felber, 2016)

Zudem hätte das neue System weitreichende Auswirkungen für die Arbeitnehmer. Felber (2016) sieht vor, die Wochenarbeitszeit schrittweise zu senken und damit Zeit für Fürsorgearbeit sowie ehrenamtliche und politische Tätigkeiten zu schaffen. Dies sollte zu einem nachhaltigen Lebensstil beitragen.

---

<sup>59</sup> Die Gemeinwohl-Matrix zur Bewertung ist dem Anhang (9.10) zu entnehmen.

## 7. SCHLUSSFOLGERUNG

Ursprünglich stammt der Nachhaltigkeitsgedanke aus der Forstwirtschaft. Heute sehen sich aber auch Unternehmen immer stärker mit dem Begriff der Nachhaltigkeit und seinen drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales konfrontiert. Ziel der vorliegenden Maturaarbeit bildete das Erkunden der Beweg-, und Hinderungsgründe zum Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens, die Suche nach der Bedeutung der *True Business Sustainability* und die Frage, wie diese erreicht werden kann.

Im theoretischen Teil der Arbeit konnte festgestellt werden, dass eine Vielzahl interner und externer Beweg- und Hinderungsgründe bestehen, die das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens determinieren. Interne Gründe wirken am Stärksten motivierend. Dazu zählen die Reputation des Unternehmens, die Risikobeherrschung, die Mitarbeitermotivation und die ethische Grundhaltung des Unternehmens. Ferner lassen sich Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen als Triebkräfte aufzählen. Die Anforderungen von Stakeholdern des Unternehmens bilden den externen Beweggrund mit der höchsten Priorität. (vgl. Wepfer et al., 2014: 19) Darin lässt sich eine Kausalität zwischen dem Nutzen der Nachhaltigkeit durch wirtschaftliche und strategische Vorteile und den Beweggründen zum Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens feststellen.

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass sowohl für Coop als auch für die SV die ethische Grundhaltung des Unternehmens ausschlaggebender Beweggrund für das Nachhaltigkeitsengagement bildet. Aus der strategischen Perspektive wirken das Erzielen einer Differenzierung zur Konkurrenz und eines Wettbewerbsvorteils am Markt, die Reputation des Unternehmens und die Stakeholdererwartungen als wesentliche Beweggründe für die Bemühungen im Nachhaltigkeitsbereich. Das Nachhaltigkeitsengagement der KOWAG hingegen ergibt sich nicht aus verschiedenen Beweggründen, sondern lässt sich durch die Ausrichtung an der Tätigkeit des Landwirts begründen. Die staatliche finanzielle Unterstützung wurde einzig durch die KOWAG als Beweggrund genannt.

Aus den Resultaten geht hervor, dass die Beweggründe der analysierten Unternehmen weitgehend deckungsgleich mit jenen der theoretischen Grundlagen sind: Auch aus den Fallstudien kristallisierten sich überwiegend interne Gründe mit strategischen Absichten heraus. Ein Unterschied lässt sich aber bei der Gewichtung der Beweggründe beobachten. Die Relevanz der ethischen Grundhaltung wird in den Fallstudien höher eingestuft. Dabei ist anzunehmen, dass die Gründungsideologie oder die genossenschaftliche Struktur darauf einen Einfluss haben kann. Ebenfalls bewerten Coop und die SV die Aussicht auf einen Wettbewerbsvorteil höher als dies aus den theoretischen Grundlagen hervorgeht.

Als wesentliche Hinderungsgründe, welche sich aus dem Theorieteil der Arbeit ergeben, lassen sich fehlende personelle und finanzielle Ressourcen sowie kurzfristige Erfolgsziele aus der internen Perspektive aufzählen. Extern wirkt mangelndes Interesse der Kunden hemmend. Des Weiteren wirken potenzielle Wettbewerbsnachteile im Gegensatz zum Beweggrund „Wettbewerbsvorteil“ hindernd. (vgl. Wepfer et al., 2014: 21)

Die Auswertung der Fallstudien zeigt, dass der bedeutendste Hinderungsgrund sowohl bei Coop wie auch bei der SV die fehlende Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten (Coop) oder Kunden (SV) ist. Zudem nennt die SV die Preissensibilität des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden als hindernd für das Nachhaltigkeitsengagement. Bei der KOWAG erschweren insbesondere fehlende finanzielle und personelle Ressourcen, kritische interne Stimmen und mangelndes Interesse der Endkonsumenten das Engagement. Alle drei Unternehmen sehen ökonomische Hemmnisse, welche sich aus Zielkonflikten zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit ergeben. Diese bestehen insbesondere bei Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz.

Es kann festgehalten werden, dass im Gegensatz zur theoretischen Ausgangslage, welche mehrheitlich interne Hinderungsgründe aufzählt, bei Coop und der SV überwiegend externe Gründe hindernd wirken. Entgegen der Theorie stellen kurzfristige Erfolgsziele oder Wettbewerbsnachteile bei keinem der drei Unternehmen einen Hinderungsgrund dar. Dies deutet die Auffassung, dass Nachhaltigkeit Teil der Strategie mit langfristiger Bedeutung zur Sicherung der essentiellen *licence to operate* ist.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Ergebnisse aus den Fallstudien qualitativ sind. Für eine Aussage mit Repräsentativität für die gesamte Unternehmenslandschaft Schweiz bestünde weiterer Forschungsbedarf.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, was *True Business Sustainability* bedeutet und wie sie erreicht wird, erfolgte mittels der vierstufigen Typologie der Autoren Dyllick und Muff (2015). Während ein BST 0.0-Unternehmen ausschliesslich ökonomische Anliegen verfolgt, fühlt sich ein BST 1.0-Unternehmen erstmals mit sozialen und ökologischen Anliegen konfrontiert und erkennt erste Chancen darin. Die Dimension der Ökonomie steht dabei aber weiterhin im Vordergrund. In der BST 2.0 strebt ein Unternehmen eine dreidimensionale Wertschöpfung an und berichtet darüber. Der Fokus dabei liegt auf der Reduktion von negativen Nebenwirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Abgesehen von der Berichterstattung, welche in der Schweiz gesetzlich nicht verlangt wird, entspricht diese Stufe der *Corporate Social Responsibility*, welche der Schweizer Bundesrat von den Unternehmen als Beitrag zum Verfassungsauftrag punkto Nachhaltigkeit erwartet. (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2015) Beim Eintritt in die BST 3.0 erfolgt die Ablösung der Inside-out Perspektive durch die Outside-in Perspektive. Dieser Paradigmenwechsel ist das bedeutsamste Charaktermerkmal der *True Business Sustainability*. Ein BST 3.0 Unternehmen ist bestrebt, durch den Einsatz eigener Ressourcen im Rahmen der Geschäftstätigkeit einen positiven Lösungsbeitrag zu gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeits Herausforderungen zu leisten. Erst durch diese Verknüpfung zwischen der Makro- und der Mikroebene leistet ein Unternehmen einen echten Beitrag zur Nachhaltigkeit. Findet diese Kopplung nicht statt, werden wir weiterhin mit dem Paradoxon konfrontiert sein, dass sich immer mehr Unternehmen als nachhaltig bezeichnen, die gesellschaftlichen und globalen Herausforderungen aber trotzdem ungelöst bleiben.

Das Modell der vierstufigen Typologie hat sich als geeignete Grundlage erwiesen, eine Beurteilung der Unternehmen anhand von sieben Kriterien vorzunehmen. Es erfolgte die Einteilung von Coop in die BST 2.0. Coop zeichnet sich durch ein grosses Engagement und

den umfassenden Einbezug der Stakeholder aus, die Perspektive bleibt Inside-out. Die SV erreicht durch die Einnahme der Outside-in Perspektive und durch ein richtungsweisendes Engagement die BST 3.0. Einzig beim Reporting schneidet sie verhältnismässig schlecht ab. Dies weist darauf hin, dass die Beurteilung des Nachhaltigkeitsengagements eines Unternehmens nicht auf das Reporting reduziert werden darf. Die KOWAG wird in die BST 1.5 eingeteilt. Ausschlaggebend dafür ist die Orientierung am Kapitalgeber Landwirt, was grundsätzlich den beiden untersten Stufen der Typologie entspricht. Hier konnte ein möglicher Kritikpunkt der Typologie festgestellt werden: Trotz Ausrichtung am Kapitalgeber wird im Falle der KOWAG ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet. Deshalb ist die Einteilung der KOWAG mit Vorsicht zu geniessen.

Bei der Einteilung der Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die ethische Grundhaltung, analog dem Ergebnis bei den Beweggründen, der massgebende Faktor für die erreichte BST Stufe darstellt. Eng damit zusammenhängend ist jeweils die Unternehmensgeschichte. Es wird deutlich, dass es einfacher ist, von der Firmengründung an die BST 2.0 bzw. 3.0 zu erfüllen, als von den beiden unteren Stufen aufzusteigen, da dieser Aufstieg tendenziell mit grösserem Aufwand und Widerstand verbunden ist. Ferner sind weitere interne Faktoren wie die Grösse, Rechtsform und Marktposition des Unternehmens, wie auch personelle Ressourcen und der Zugang zu Kapital entscheidend. Dies legitimiert die Aussage, dass sich im bestehenden Wirtschaftssystem nur ein langfristig wirtschaftliches Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt engagieren kann. Dazu äussern sich die Autoren der Typologie nur sehr vage, was es schwierig macht, ihrer Meinung dazu zu erfassen. Die beschriebenen Faktoren werfen die Frage auf, ob es allenfalls sinnvoll wäre, für kleinere Unternehmen eine angepasste Typologie zu entwerfen, da festgestellt werden konnte, dass gewisse Kriterien wie Engagement, Reporting oder Einfluss der Stakeholder der BST 2.0 und 3.0 nur mit einer bestimmten Grösse, Möglichkeit zur Einflussnahme in der Branche und mit den entsprechenden Ressourcen erreicht werden können.

Tatsache ist, dass die BST 3.0 heute nur sehr selten erreicht wird. Für unsere Gesellschaft und die Wirtschaft ist es ungewohnt, von aussen nach innen zu denken. Verankerte Denkmuster sind schwierig zu durchbrechen: „*if it ain't broke don't fix it.*“ (vgl. Lance, zitiert nach AZ Quotes) Ein radikaler Wechsel zur Gemeinwohl-Ökonomie mag aus der heutigen Sicht eine Utopie bleiben. Doch eine lohnenswerte Überlegung wäre, wie Unternehmen in Zukunft über ein Anreizsystem verstärkt in Richtung BST 3.0 geleitet werden könnten. Denn aus der Analyse der Beweggründe geht hervor, dass die finanzielle staatliche Unterstützung derzeit nur ein sehr schwacher Antrieb zum Nachhaltigkeitsengagement darstellt. Die Schweizer Agrarpolitik beispielsweise versucht bereits heute mit einem veränderten Anreizrahmen die Ökologisierung der Landwirtschaft zu fördern. Der Entwurf eines solchen Systems mit Anwendungsmöglichkeit auf alle Branchen wäre eine spannende Herausforderung.

Sowohl die theoretische als auch die praktische Auseinandersetzung mit der Fragestellung verdeutlicht, dass es, auch innerhalb einer Branche, zur Integration der Nachhaltigkeit für Unternehmen kein einheitliches Rezept gibt. Zentral für die Entwicklung in Richtung *True Business Sustainability* ist die Innovationskraft und Offenheit, welche massgeblich vom Selbstverständnis des Unternehmens abhängig ist. Verhindert werden sollte, dass Nachhaltigkeit zu einem inflationären Begriff und somit zu einem „Feigenblatt“ wird. Für ein Unternehmen gilt es, innerhalb

des eigenen Einflussbereichs, unter Berücksichtigung der Verknüpfung der Mikro- mit der Makroebene, einen Weg zu finden, die Nachhaltigkeit in die Unternehmensvision einzubringen und im Kern des Unternehmens zu verankern. Damit wird sichergestellt, dass ein Beitrag im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung geleistet wird. Dies ist ein Prozess, welcher Zeit und ein dynamisches Verständnis erfordert. Doch jeder Schritt in Richtung Nachhaltigkeit ist wichtig und richtig und sollte von der Politik und Gesellschaft entsprechend gestützt werden. Schliesslich hilft jeder einzelne von uns mit jedem Franken den er ausgibt, die Entwicklung punkto Nachhaltigkeit in eine bestimmte Richtung zu steuern. Sicher ist, dass die Herausforderung „Nachhaltigkeit“ die Unternehmen in Zukunft noch stärker beschäftigen wird, denn: *„Business is no longer just business.“* (Reeves und Harnoss, 2017)

## 8. QUELLENVERZEICHNIS

### 8.1 Literaturverzeichnis

#### Gedruckte Quellen:

Baumast, Annett und Pape, Jens (2013): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart, Eugen Ulmer KG

Brodmann, Daniel et al. (2012): Finanz- und Rechnungswesen Grundlagen 2, Bern, hep Verlag

Brunetti, Aymo (2014): Volkswirtschaftslehre – Lehrmittel für die Sekundarstufe II und die Weiterbildung, 6. Auflage, Bern, hep Verlag

Bundesamt für Energie (2016): Energie-Vorbild Bund – so setzen der Bund und die bundesnahmen Unternehmen ihre Vorbildfunktion im Energiebereich um, Geschäftsstelle Vorbildfunktion Bund im Energiebereich/BFE, Bern

Bundesamt für Raumentwicklung (o.J.): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019 (Kurzfassung), Bern, Schweizer Eidgenossenschaft

Capaul, Roman und Steingruber, Daniel (2013): Betriebswirtschaft verstehen, 2. Aufl., Berlin, Cornelsen Schulverlage GmbH

Clement, Reiner, Kiy, Manfred und Terlau, Wildtrud (2014): Nachhaltigkeitsökonomie Grundlagen und Fallbeispiele zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH

Coop (2015b): Coop-Gruppe Nachhaltigkeitsbericht 2015, Basel, Coop Genossenschaft

Coop (2016b): Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit Coop-Gruppe, Basel, Coop Genossenschaft

Dyllick, Thomas (2016): Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit, St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie Universität St. Gallen

Dyllick, Thomas, Belz, Franz und Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Eccles, G. Robert, Miller Perkins, Kathleen und Serafeim, George (2012): How to Become a Sustainable Company, in MIT Sloan Management Review, Nr. 4, S. 43–44.

Egler, Hans-Peter (2012): Global Reporting Initiative – Transparenz dank Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen, Bern, SECO

Ernst Basler + Partner (2013): Ressourceneffizienz Schweiz REFF – Grundlagenbericht zur Ressourceneffizienz und Rohstoffnutzung, Zollikon, Ernst Basler + Partner

Europäisches Parlament und Rat (2014): Amtsblatt der Europäischen Union – Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates, Strassburg, Europäische Union

Meynhard, Timo (2014): Nachhaltigkeit – Kein Thema! Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, St. Gallen, Springer Gabler

Müller-Christ, Georg (2014): Nachhaltiges Management, 2. Aufl., Baden-Baden, Momos Vertragsgesellschaft

Nidumolu, Ram, Prahalad, C.K. und Rangaswami, M.R (2009): Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation, (o.O.), Harvard Business School Publishing Corporation

Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeitsmanagement, 1. Aufl., München, Carl Hanser Verlag

Schweizerischer Bundesrat (2015): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt, Bern, Schweizer Eidgenossenschaft

Sukhdev, Pavan (2013): Corporation 2020 – Warum wir Wirtschaft neu denken müssen, München, oekom Verlag München

SV Group AG (2015): Rezepte für mehr ökologische Nachhaltigkeit, Dübendorf, SV Group AG

Volg Konsumwaren AG (2016b): Geschäftsbericht 2016, Winterthur, Volg Konsumwaren AG

Volg KOWAG (o.J.): Kundennähe als Erfolgsprogramm, Winterthur, Volg Konsumwaren AG

Wepfer, Valentin K. et al. (2014): GS1 Report 2014 – Nachhaltige Wertschöpfungsnetzwerke, Bern, GS1 Schweiz und BSD Consulting

Zemp, Reto und Sutter, Silvia (2016): Vernehmlassung zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung, Zürich, SIX Swiss Exchange AG

Zimmermann, Jennifer und Rügge, Bettina (2015): WWF Umwelt-Rating 2015 Gross- und Detailhandel, Food und Near-Food Schlussbericht, Zürich, WWF Schweiz

#### **Gesetzestexte:**

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand 1. Januar 2016)

OR: Obligationenrecht vom 30. März 1911, 28. Auflage (Stand 1. März 2016)

ZGB: Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907, 26. Auflage (Stand 1. Juli 2014)

**Unternehmensinterne Quellen (öffentlich nicht zugänglich):**

Zusammenfassung des Geschäftsberichts 2016  
Ergebnisse des Jahres 2016  
Nachhaltigkeit  
Klimawandel  
Mitarbeiter

**Internetquellen:**

Aiolfi, Sergio (2014): Vom „Soldatenwohl“ zum Business-Catering,  
<https://www.nzz.ch/wirtschaft/vom-soldatenwohl-zum-business-catering-1.18285081>  
[28.10.2017].

Aiolfi, Sergio (2016): <https://www.nzz.ch/wirtschaft/migros-und-coop-im-vergleich-die-zwillinge-gehen-getrennte-wege-ld.128001> [26.09.2017].

AZ Quotes, <http://www.azquotes.com/quote/702610> [05.11.2017].

Bieker, Thomas und Dyllick, Thomas (o.J.): Nachhaltiges Wirtschaften aus Managementorientierter Sicht, <https://www.alexandria.unisg.ch/32871/1/NH%20Wirtschaften.pdf> [07.10.2017].

Börsennews.de: Definition Gesamtkapitalrendite,  
<http://www.boersennews.de/lexikon/begriff/gesamtkapitalrendite/487> [08.08.2017].

Bundesamt für Energie (a) : Energieeffizienz,  
<http://www.bfe.admin.ch/themen/00507/index.html?lang=de> [25.09.2017].

Bundesamt für Energie (b): Energieeffizienz Unternehmen,  
<http://www.bfe.admin.ch/themen/00519/00522/index.html?lang=de> [25.09.2017].

Bundesamt für Energie (c): Kostendeckende Einspeisevergütung,  
<http://www.bfe.admin.ch/themen/00612/02073/index.html?lang=de> [25.09.2017].

Bundesamt für Landwirtschaft: Swissness,  
<https://www.blw.admin.ch/blw/de/home/instrumente/swissness.html> [27.10.2017].

Bundesversammlung (2017): Medienmitteilung – Schweiz kann das Pariser Klimaabkommen ratifizieren,  
[https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2017/20170607115550499194158159041\\_bsd100.aspx](https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2017/20170607115550499194158159041_bsd100.aspx) [25.09.2017].

Business School Lausanne: Dr. Katrin Muff, <https://www.bsl-lausanne.ch/people/dr-katrin-muff/>  
[15.07.2017].

Businesson.de: "Grünes" Image durch Greenwashing, [http://www.business-on.de/definition-greenwashing-gruenes-image-durch-greenwashing-\\_id44407.html](http://www.business-on.de/definition-greenwashing-gruenes-image-durch-greenwashing-_id44407.html) [04.11.2017].

Chassot, Sylviane (2016): Freude am Sparen, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/ressourceneffizienz-viele-firmen-zeigen-beim-sparen-wenig-energie-ld.111588> [25.09.2017].

Campe, Joachim Heinrich (1809): Wörterbuch der deutschen Sprache, [https://books.google.ch/books?id=CZZEAAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=Nachhalt&f=false](https://books.google.ch/books?id=CZZEAAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=Nachhalt&f=false) [13.06.17].

Coop (2015a): Mediendossier Energie und Klimaschutz bei Coop, [https://www.coop.ch/pb/site/medien/get/documents/coop\\_main/elements/medieninfo/fachdossiers/20150501\\_co2\\_mediendossier-de.pdf](https://www.coop.ch/pb/site/medien/get/documents/coop_main/elements/medieninfo/fachdossiers/20150501_co2_mediendossier-de.pdf) [11.09.2017].

Coop (2015c): Wir werden CO<sub>2</sub>-neutral, <http://www.coop.ch/content/act/de/aktuelles-und-zukuenftiges/Wir-werden-CO2-neutral.html> [05.10.2017].

Coop (2016a): Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2016, [https://report.coop.ch/app/uploads/Coop\\_GB16\\_de.pdf](https://report.coop.ch/app/uploads/Coop_GB16_de.pdf) [05.10.2017].

Coop, Geschichte (2016): Die Geschichte der Coop Gruppe – Ein Unternehmen in Bewegung, [http://www.coop.ch/pb/site/common/get/documents/coop\\_main/elements/ueber\\_coop/pdf/coop-geschichte/coop\\_geschichte\\_ges\\_de.pdf](http://www.coop.ch/pb/site/common/get/documents/coop_main/elements/ueber_coop/pdf/coop-geschichte/coop_geschichte_ges_de.pdf) [21.10.2017].

Coop, Wer wir sind, <http://www.coop.ch/de/ueber-uns/unternehmen/wer-wir-sind.html> [05.10.2017].

Druckerinstitute: Opportunity in Disguise, <http://www.druckerinstitute.com/link/opportunity-in-disguise/> [15.07.17].

Duden, Lebensmittelbranche: Definition, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Lebensmittelbranche> [26.08.2017].

Duden, Sozialpartnerschaft: Definition, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Sozialpartnerschaft> [16.06.17].

Dyllick, Thomas (2015): Die Suche nach echter Nachhaltigkeit, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/die-suche-nach-echter-nachhaltigkeit-1.18663657> [14.07.17].

Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2014): An Organizational Roadmap Through Business Sustainability, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2442211](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442211) [15.07.2017].

Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2015): Clarfying the Meaning of Sustainable Business, Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability, [http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final\\_new.pdf](http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final_new.pdf) [15.07.2017].

Earth Overshoot Day, <http://www.overshootday.org> [15.07.2017].

Economy4mankind: Alternative Wirtschaftssysteme: Gemeinwohl Ökonomie (Kritik, pro, contra), <https://www.economy4mankind.org/de/alternative-wirtschaftssysteme-gemeinwohl-oekonomie/> [04.11.2017].

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten: OECD, <https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/aussenpolitik/internationale-organisationen/organisation-fuerwirtschaftlichezusammenarbeitundentwicklungoecd.html> [09.10.2017].

Eisenring, Christoph (2016): Die Ethik des Gewinnes, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/wie-weit-geht-die-verantwortung-von-firmen-die-ethik-des-gewinns-ld.6286> [21.10.2017].

Energie-Agentur der Wirtschaft: Wirtschaftlicher Klimaschutz und Energieeffizienz, <https://enaw.ch/wp-content/uploads/2016/10/broschuere-2013-2020-d.pdf> [25.09.2017].

Ernst & Young (2012): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtserstattung der grössten Schweizer Unternehmen, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_2014\\_-\\_Transparenz\\_im\\_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf) [08.08.2017].

Ernst & Young (2014): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtsmanagement und –berichterstattung der grössten Schweizer Unternehmen, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_2014\\_-\\_Transparenz\\_im\\_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf) [15.08.2017].

Ernst & Young (2016): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtserstattung der grössten Schweizer Unternehmen, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016/\\$FILE/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016/$FILE/ey-transparenz-im-visier-ausgabe-2016.pdf) [08.08.2017].

Ethos (2016): Schweizer Börse: Ethos verlangt obligatorische Nachhaltigkeitsberichtserstattung, <https://www.ethosfund.ch/de/news/ethos-verlangt-von-der-schweizer-boerse-dass-sie-eine-richtlinie-einfuehrt-welche> [08.08.2016].

European Commission: Pariser Übereinkommen, [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_de](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_de) [25.09.2017].

Eurostat: Begriff der natürlichen Ressourcen <http://ec.europa.eu/eurostat/de/web/environmental-data-centre-on-natural-resources/overview/natural-resource-concepts> [08.08.2017].

Felber, Christian (2016): Gemeinwohl-Ökonomie, <http://www.christian-felber.at/schaetze/gemeinwohl.pdf> [04.11.2017].

fenaco (2013): Bericht zur Nachhaltigkeit, [http://www.traveco.ch/fileadmin/user\\_upload/images/Ueber\\_uns/fenaco\\_NACHHALTIGKEIT\\_2013\\_d.pdf](http://www.traveco.ch/fileadmin/user_upload/images/Ueber_uns/fenaco_NACHHALTIGKEIT_2013_d.pdf) [12.09.2017].

fenaco (2014): Geschäftsbericht fenaco 2014, [http://www.fenaco.com/files/fenaco-GB-2014\\_de\\_low.pdf](http://www.fenaco.com/files/fenaco-GB-2014_de_low.pdf) [12.09.2017].

fenaco (2016a): Geschäftsbericht 2016, [http://www.fenaco.com/files/GB-fenaco-2016\\_DE.pdf](http://www.fenaco.com/files/GB-fenaco-2016_DE.pdf) [06.10.2017].

fenaco (2016b): Grundlagen, Daten und Fakten zur nachhaltigen Unternehmensführung, Beilage zum Geschäftsbericht 2016, [http://www.fenaco.com/files/Nachhaltigkeit\\_DE\\_fenaco-GDF-2016\\_17-5-17\\_web.pdf](http://www.fenaco.com/files/Nachhaltigkeit_DE_fenaco-GDF-2016_17-5-17_web.pdf) [12.09.2017].

fenaco: Organisation, [http://www.fenaco.com/deu/organisation\\_14493.shtml](http://www.fenaco.com/deu/organisation_14493.shtml) [06.10.2017].

fianzen.ch: SV Group zeigt sich zufrieden mit Geschäftsergebnis 2016, <http://www.fianzen.ch/nachrichten/konjunktur/SV-Group-zeigt-sich-mit-Geschaeftergebnis-2016-zufrieden-Neuer-VR-Praesident-1001983327> [26.09.2017].

Freie Universität Berlin: Externe und interne Beeinflussungsfaktoren von Bedürfnissen und Käuferverhalten, <http://userwikis.fu-berlin.de/pages/viewpage.action?pageId=507445305> [24.09.2017].

Gabler Wirtschaftslexikon, Key Account: Definition, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/key-account.html> [01.10.2017].

Gabler Wirtschaftslexikon, Soziale Nachhaltigkeit: Definition, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-nachhaltigkeit.html?extGraphKwld=21339692> [07.10.2017].

Gabler Wirtschaftslexikon, Strategie: Definition, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html> [28.10.2017].

Gourmetworld: Zwei Jahre Klimaschutzprogramm ONE TWO WE: Eine Erfolgsgeschichte, [http://www.gourmetworld.ch/fileadmin/user\\_upload/customers/gourmetworld/Dokumente/Ausgaben/GOURMET/2014/1411/138-139\\_Gemeinschaftsgastronomie.pdf](http://www.gourmetworld.ch/fileadmin/user_upload/customers/gourmetworld/Dokumente/Ausgaben/GOURMET/2014/1411/138-139_Gemeinschaftsgastronomie.pdf) [15.10.2017].

Global Reporting Initiative: About GRI, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> [17.06.17].

Harvard Business Manager (2008): Triple Bottom Line? <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> [19.08.2017].

Hiltl: Geschichte, <https://www.hiltl.ch/de/ueber-uns/hiltl-ag/geschichte> [28.10.2017].

Info „Wie Energiesparen“: Was ist Energieeffizienz?, <http://www.wie-energiesparen.info/fakten-wissen/was-ist-energieeffizienz/> [25.09.2017].

Inside Business: Die Lebensmittelbranche zwischen Geschmack, Gesundheit und Genuss, <https://www.wlw.de/de/inside-business/branchen-insights/lebensmittel/lebensmittelbranche> [23.09.2017].

International Institute for Sustainable Development: Sustainable Development,  
<http://www.iisd.org/topic/sustainable-development> [14.06.17].

International Organisation for Standardisation: ISO 14000 family, <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> [03.10.2017].

Kanton Aargau: Agenda 2030,  
[https://www.ag.ch/de/bvu/umwelt\\_natur\\_landschaft/nachhaltige\\_entwicklung\\_2/nationaler\\_und\\_internationaler\\_rahmen\\_1/agenda\\_2030/agenda\\_2030.jsp](https://www.ag.ch/de/bvu/umwelt_natur_landschaft/nachhaltige_entwicklung_2/nationaler_und_internationaler_rahmen_1/agenda_2030/agenda_2030.jsp), [25.09.2017].

KMU-Portal, Statuten: Das Grundgesetz einer Firma,  
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/gmbh/statuten-das-grundgesetz-einer-firma.html>  
[12.10.2017].

KMU-Portal: KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte,  
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaefigte.html> [15.10.2017].

Kugler, Petra (2011): Chancen nutzen durch nachhaltiges Management in KMU,  
[https://ephesos.fhsg.ch/documents/10328/103271/13783813\\_11Januar\\_Artikel\\_Chancen+nutzen+durch+nachhaltiges+Management+in+KMU.+KMU-Magazin.OLS.pdf/c9318eec-0ee3-49f3-b600-61959440e5e1](https://ephesos.fhsg.ch/documents/10328/103271/13783813_11Januar_Artikel_Chancen+nutzen+durch+nachhaltiges+Management+in+KMU.+KMU-Magazin.OLS.pdf/c9318eec-0ee3-49f3-b600-61959440e5e1) [07.10.2017].

Lexikon der Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility: Definition,  
[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_social\\_responsibility\\_unternehmerische\\_1499.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm)  
[09.10.2017].

Lexikon der Nachhaltigkeit, Triple Bottom Line: Definition,  
[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_b\\_triple\\_bottom\\_line\\_und\\_triple\\_top\\_line\\_1532.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm)  
[15.07.2017].

Lexikon der Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit: Definition,  
[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm) [08.08.2017].

Manager Wiki: Normatives Management: Vision, Mission und strategische Zielen,  
<http://www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen/5-normatives-management-vision-mission-und-strategische-ziele#Vision> [03.10.2017].

managerTool.ch: Wozu bedarf es einer Positionierung?  
[http://marketing.managertool.ch/content/Positionierung\\_Grafik.pdf](http://marketing.managertool.ch/content/Positionierung_Grafik.pdf) [03.10.2017].

Minergie: Was ist Minergie?, <https://www.minergie.ch/de/verstehen/uebersicht/> [04.11.2017].

PSI: Promotional Product Service Institute (2016): Die EU Richtlinie 2014/95/EU, <https://www.psi-network.de/PSI/Die-EU-Richtlinie-2014-95-EU-Warum-auch-Sie-sich-in-Kürze-mit-CSR-Sustainability-beschäftigen-MÜSSEN/n5858/> [08.08.2017].

- Rasch, Michael (2014): Neuer Index für Nachhaltigkeit, <https://www.nzz.ch/finanzen/neuer-index-fuer-nachhaltigkeit-1.18324097> [15.08.2017].
- Reeves, Martin und Harnoss, Johann (2017): The buisness of business is no longer just business – Companies must raise their economic and political game, <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-strategy-business-no-longer.aspx> [21.10.2017].
- Schmutz, Christoph G. (2015): Wenn sich Schweizer Firmen als Wohltäter darstellen, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/wenn-sich-schweizer-firmen-als-wohlaeter-darstellen-1.18667993> [18.06.2017].
- School of Public Policy Maryland, <https://www.publicpolicy.umd.edu/faculty/herman-daly> [14.06.17].
- Schweizer Bauer (2015): Fenaco neu mit 3 Nationalräten, <https://www.schweizerbauer.ch/politik--wirtschaft/agrarpolitik/fenaco-neu-mit-3-nationalraeten-25520.html> [04.11.2017].
- Schweizer Bauer (2017): Schweizer Detailhandel verliert auch 2016, <https://www.schweizerbauer.ch/markt--preise/marktmeldungen/detailhandel-verliert-auch-2016-33490.html>, [13.10.2017].
- SIX Swiss Exchange AG (2016): Swiss Market Index (SMI) Familie, [https://www.sixswissexchange.com/downloads/indexinfo/online/share\\_indices/smi/smifamily\\_fact\\_sheet\\_de.pdf](https://www.sixswissexchange.com/downloads/indexinfo/online/share_indices/smi/smifamily_fact_sheet_de.pdf), [15.08.2017].
- SIX Swiss Exchange, SMI Expanded: Definition, [https://www.six-swiss-exchange.com/indices/data\\_centre/shares/smi\\_expanded\\_de.html](https://www.six-swiss-exchange.com/indices/data_centre/shares/smi_expanded_de.html) [15.08.2017].
- Spindler, Emund: Geschichte der Nachhaltigkeit – vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffs, <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPyvC.pdf> [13.06.2017].
- Staatssekretariat für Wirtschaft: Corporate Social Responsibility, [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik\\_Wirtschaftliche\\_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche\\_Verantwortung\\_der\\_Unternehmen.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen.html) [16.06.17].
- Statuten Coop-Gruppe Genossenschaft (2013), <https://www.coop.ch/content/dam/act/themen/nachhaltigkeitsansatz/strategie/Statuten%20D.pdf> [05.10.2017].
- Steiner, Marisa (2015): Business Sustainability 3.0: Einnahme einer Outside-in Perspektive zur Entwicklung von Strategieansätzen für „echte Nachhaltigkeit“, Masterarbeit im Fach Law & Economics an der Universität St. Gallen, [http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/abschlussarbeiten/masterarbeit\\_20160413\\_marisa%20steiner.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/abschlussarbeiten/masterarbeit_20160413_marisa%20steiner.pdf) [15.07.2017].
- SV (Schweiz) AG: ONE TWO WE Challenge, <http://www.one-two-we.ch/de/onetwowe/#!challenge> [03.10.2017].

SV Group AG (2014): Faktenblatt, Gemeinsam für Klima- und Ressourcenschutz, <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/34539.pdf> [28.10.2017].

SV Group AG (2016): Tätigkeitsbericht 2016, [http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/publikationen/-dl-/files/all/user\\_upload/SV\\_Group\\_TB\\_2016\\_finale\\_Version.pdf](http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/publikationen/-dl-/files/all/user_upload/SV_Group_TB_2016_finale_Version.pdf) [28.10.2017].

SV Group AG (2017a): Thomas Vellacott und Partick Camele über den Erfolg nach drei Jahren ONE TWO WE, <http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/aktuell/medien/page/2017/round-table-gespraech-von-thomas-vellacott-und-patrick-camele/> [15.10.2017].

SV Group AG, Facts & Figures (2016): <http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/facts-figures/> [06.10.2017].

SV Group AG, Geschichte: Unsere Wurzeln, <http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/geschichte/> [26.09.2017].

SV Group AG, Investor Relations, <http://www.sv-group.com/de/kompetenzen/investor-relations/> [27.10.2017].

SV Group AG, Kompetenzen: Verantwortungsvoll und zukunftsorientiert, <http://www.sv-group.com/de/kompetenzen/strategie-und-verantwortung/> [28.10.2017].

SV Group AG, Leitbild, [http://www.sv-group.ch/de/jobs-karriere/arbeiten-bei-der-sv-group/werte/-dl-/files/svgroup/ch/04\\_Jobs\\_\\_\\_Karriere/05\\_Arbeiten\\_bei/02\\_Werte/SV\\_Kultur\\_LeitbildA4\\_DE\\_004.pdf](http://www.sv-group.ch/de/jobs-karriere/arbeiten-bei-der-sv-group/werte/-dl-/files/svgroup/ch/04_Jobs___Karriere/05_Arbeiten_bei/02_Werte/SV_Kultur_LeitbildA4_DE_004.pdf) [03.10.2017].

SV Group AG, Medienmitteilung (2016): SV Schweiz verankert den Klimaschutz erfolgreich in der Personalgastronomie, [http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/aktuell/medien/page/2016/klimaschutz-in-der-personalgastronomie/-dl-/files/svgroup/ch/05\\_Medien/01\\_Medienmitteilungen/2016/Medienmitteilung\\_OTW\\_d.pdf](http://www.sv-group.ch/de/ueber-uns/aktuell/medien/page/2016/klimaschutz-in-der-personalgastronomie/-dl-/files/svgroup/ch/05_Medien/01_Medienmitteilungen/2016/Medienmitteilung_OTW_d.pdf) [03.10.2017].

SV Stiftung AG, <http://www.sv-stiftung.ch/de/> [27.10.2017].

SwissHoldings und economiesuisse (2015): Corporate Social Responsibility aus Sicht der Unternehmen, <https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/articles/downloads/Corporate%20Social%20Responsibility%20aus%20Sicht%20der%20Unternehmen.pdf> [08.08.2017].

The Club of Rome: About us, <https://www.clubofrome.org/about-us/> [14.06.17].

UN Global Compact: Our Mission, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission> [09.10.2017].

Vimentis: Lexikon Externer Effekt, <https://www.vimentis.ch/d/lexikon/83/Externer+Effekt.html> [15.07.2017].

Volg Konsumwaren AG (2016a): Zahlen zur Verkaufsfront, <http://www.volg.ch/ueber-volg/volg-konsumwaren-ag/zahlen-zur-verkaufsfront/> [06.10.2017].

Volg Konsumwaren AG: Unser Leitbild, <http://www.volg.ch/ueber-volg/unser-leitbild/> [06.10.2017].

Werner, Martin (2011): Potenziale des nachhaltigen Investments, [https://books.google.ch/books?id=tWxgAQAAQBAJ&pg=PP1&dq=Nachhaltigkeit+und+Profitmaximierung+ein+widerspruch%3F&hl=de&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=Nachhaltigkeit%20und%20Profitmaximierung%20ein%20widerspruch%3F&f=false](https://books.google.ch/books?id=tWxgAQAAQBAJ&pg=PP1&dq=Nachhaltigkeit+und+Profitmaximierung+ein+widerspruch%3F&hl=de&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=Nachhaltigkeit%20und%20Profitmaximierung%20ein%20widerspruch%3F&f=false) [21.10.2017].

Wirtschaftslexikon24, Audit: Definition, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/audit/audit.htm> [03.10.2017].

Wirtschaftslexikon24, Discounter: Definition, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/discounter/discounter.htm> [05.10.2017].

Wirtschaftslexikon24, Verursacherprinzip: Definition, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/verursacherprinzip/verursacherprinzip.htm> [15.07.2017].

Zentraler Firmenindex (2017a): Coop-Gruppe Genossenschaft, <https://www.zefix.ch/de/search/entity/list/firm/1138887?name=Coop%2520Genossenschaft&searchType=exact> [30.08.2017].

Zentraler Firmenindex (2017b): SV Group AG, <https://www.zefix.ch/de/search/entity/list/firm/461209?name=sv%2520group&searchType=exact> [11.09.2017].

Zentraler Firmenindex (2017c): Volg Konsumwaren AG, <https://www.zefix.ch/de/search/entity/list/firm/203365?name=Volg%2520Konsumwaren%2520AG&searchType=exact> [30.08.2017].

## 8.2 Abbildungsverzeichnis

### Titelbild:

[https://www.lemonpie.de/files/lemonpie/unternehmen/nachhaltigkeit/FAMABSustainabilitySummit2017/header-FAMAB\\_Sustainability\\_Summit\\_17-1800x560.jpg](https://www.lemonpie.de/files/lemonpie/unternehmen/nachhaltigkeit/FAMABSustainabilitySummit2017/header-FAMAB_Sustainability_Summit_17-1800x560.jpg) [01.10.2017].

**Abbildung 1:** Ernst & Young (2014): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtserstattung der grössten Schweizer Unternehmen,

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_2014\\_-\\_Transparenz\\_im\\_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf) [24.09.2017].

**Abbildung 2:** Kanton Aargau: Agenda 2030,

[https://www.ag.ch/de/bvu/umwelt\\_natur\\_landschaft/nachhaltige\\_entwicklung\\_2/nationaler\\_und\\_internationaler\\_rahmen\\_1/agenda\\_2030/agenda\\_2030.jsp](https://www.ag.ch/de/bvu/umwelt_natur_landschaft/nachhaltige_entwicklung_2/nationaler_und_internationaler_rahmen_1/agenda_2030/agenda_2030.jsp) [24.09.2017].

**Abbildung 3:** Müller-Christ, Georg (2014): Nachhaltiges Management, 2. Aufl., Baden-Baden, Momos Vertragsgesellschaft, eigene Darstellung.

**Abbildung 4:** Ernst & Young (2014): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtserstattung der grössten Schweizer Unternehmen,

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_2014\\_-\\_Transparenz\\_im\\_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf) [24.09.2017].

**Abbildung 5:** SIX Swiss Exchange: SXI@ CH SUST 25 CHF TR, [https://www.six-swiss-exchange.com/indices/security\\_info\\_de.html?id=CH0235574404CHF9](https://www.six-swiss-exchange.com/indices/security_info_de.html?id=CH0235574404CHF9) [19.08.2017].

**Abbildung 6:** Ernst & Young (2014): Transparenz im Visier – Nachhaltigkeitsberichtserstattung der grössten Schweizer Unternehmen,

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_2014\\_-\\_Transparenz\\_im\\_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20-im-Visier-2014.pdf) [24.09.2017].

**Abbildung 7:** Wepfer et al. (2014): GS1 Report 2014 Nachhaltige Wertschöpfungsnetzwerke, Bern, GS1 Schweiz und BSD Consulting

**Abbildung 8:** Wepfer et al. (2014): GS1 Report 2014 Nachhaltige Wertschöpfungsnetzwerke, Bern, GS1 Schweiz und BSD Consulting

**Abbildung 9:** Earth Overshoot Day: Why past Earth Overshoot Day dates keep changing,

<http://www.overshootday.org/wp/wp-content/uploads/2015/08/EOD-Past-dates-En-1500.jpg> [24.09.2017].

**Abbildung 10:** Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2015): Clarifying the Meaning of Sustainable Business, Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability,

[http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final\\_new.pdf](http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final_new.pdf) [15.07.2017], eigene Darstellung.

**Abbildung 11:** Steiner, Marisa (2015): Business Sustainability 3.0: Einnahme einer Outside-in Perspektive zur Entwicklung von Strategieansätzen für „echte Nachhaltigkeit“, Masterarbeit im Fach Law & Economics an der Universität St. Gallen,  
[http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/abschlussarbeiten/masterarbeit\\_20160413\\_marisa%20steiner.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/abschlussarbeiten/masterarbeit_20160413_marisa%20steiner.pdf) [15.07.2017], eigene Darstellung.

**Abbildung 12:** Eigene Darstellung.

**Abbildung 13:** WWF (2013): Factsheet Umweltgerecht essen: Der Erde zuliebe,  
[https://assets.wwf.ch/downloads/wwf\\_faktenblatt\\_ernaehrung\\_2011\\_de\\_2.pdf](https://assets.wwf.ch/downloads/wwf_faktenblatt_ernaehrung_2011_de_2.pdf) [21.10.2017], eigene Darstellung.

**Abbildung 14:** Eigene Darstellung.

**Abbildung 15:** Eigene Darstellung.

**Abbildung 16:** Eigene Darstellung.

**Abbildung 17:** Eigene Darstellung.

### 8.3 Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: Baumast, Annett und Pape, Jens (2013): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart, Eugen Ulmer KG;  
Capaul, Roman und Steingruber, Daniel (2013): Betriebswirtschaft verstehen, 2. Aufl., Berlin, Cornelsen Schulverlage GmbH

**Tabelle 2:** Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2015): Clarfying the Meaning of Sustainable Business, Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability,  
[http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final\\_new.pdf](http://www.iff.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/lehre/dyllick%20muff%20-%20clarifying%20final_new.pdf) [15.07.2017], eigene Darstellung.

**Tabelle 3:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: Zimmermann, Jennifer und Rügge, Bettina (2015): WWF Umwelt-Rating 2015 Gross- und Detailhandel: Food und Near-Food Schlussbericht, Zürich, WWF Schweiz

**Tabelle 4:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2014): An Organizational Roadmap Through Business Sustainability,  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2442211](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442211) [15.07.2017].

**Tabelle 5:** Coop (2016a): Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2016,  
[https://report.coop.ch/app/uploads/Coop\\_GB16\\_de.pdf](https://report.coop.ch/app/uploads/Coop_GB16_de.pdf) [05.10.2017], eigene Darstellung.

**Tabelle 6:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: Coop (2015a): Mediendossier Energie und Klimaschutz bei Coop,  
[https://www.coop.ch/pb/site/medien/get/documents/coop\\_main/elements/medieninfo/fachdossiers/20150501\\_co2\\_mediendossier-de.pdf](https://www.coop.ch/pb/site/medien/get/documents/coop_main/elements/medieninfo/fachdossiers/20150501_co2_mediendossier-de.pdf) [11.09.2017].; Coop (2015b): Coop-Gruppe Nachhaltigkeitsbericht 2015, Basel, Coop Genossenschaft; Coop (2016b): Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit Coop-Gruppe, Basel, Coop Genossenschaft

**Tabelle 7:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: SV Group AG, Kundenbroschüre: Bringen Sie Nachhaltigkeit auf den Tisch. Punkten Sie bei Ihren Mitarbeitenden. (interne Quelle)

**Tabelle 8:** Volg Konsumwaren AG (2016b): Geschäftsbericht 2016, Winterthur, Volg Konsumwaren AG; Volg Konsumwaren AG (2016a): Zahlen zur Verkaufsfrent,  
<http://www.volg.ch/ueber-volg/volg-konsumwaren-ag/zahlen-zur-verkaufsfrent/> [06.10.2017], eigene Darstellung.

**Tabelle 9:** Eigene Darstellung in Anlehnung an: fenaco (2016b): Grundlagen, Daten und Fakten zur nachhaltigen Unternehmensführung, Beilage zum Geschäftsbericht 2016,  
[http://www.fenaco.com/files/Nachhaltigkeit\\_DE\\_fenaco-GDF-2016\\_17-5-17\\_web.pdf](http://www.fenaco.com/files/Nachhaltigkeit_DE_fenaco-GDF-2016_17-5-17_web.pdf) [12.09.2017].; fenaco (2014): Geschäftsbericht fenaco 2014,  
[http://www.fenaco.com/files/fenaco-GB-2014\\_de\\_low.pdf](http://www.fenaco.com/files/fenaco-GB-2014_de_low.pdf) [12.09.2017].

## 8.4 Interviewpartner

**Christina Barmann** : Projektleiterin Nachhaltigkeit der Coop-Gruppe Genossenschaft, Interview in Basel, 02.10.2017

**Thomas Barmann** : Projektleiter Nachhaltigkeit der Coop-Gruppe Genossenschaft, Interview in Basel, 02.10.2017

**Thomas Barmann** : Umweltsystemverantwortlicher der SV (Schweiz) AG und Mitglied mittleres Kader, Interview in Dübendorf, 29.09.2017

**Thomas Barmann** : Fachmitarbeiter Nachhaltigkeit und Umwelt der fenaco Genossenschaft, Interview in Sursee, 29.09.2017

**Thomas Barmann** : Bereichsleiter Verkauf Private Detaillisten West der Volg Konsumwaren AG, Interview in Zuzgen, 04.10.2017

**Thomas Barmann** : Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Ökonomie und Umwelt der Universität St. Gallen, Assistentin Prof. Dr. Thomas Dyllick, Interview in St. Gallen, 11.10.2017

## 9. ANHANG

### 9.1 Übersicht Kategorien GRI-Leitlinien

TABELLE 5: KATEGORIEN UND ASPEKTE IN DEN LEITLINIEN				
Kategorie	Wirtschaftlich		Ökologisch	
Aspekte <sup>IV</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftliche Leistung</li> <li>Marktpräsenz</li> <li>Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen</li> <li>Beschaffung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Materialien</li> <li>Energie</li> <li>Wasser</li> <li>Biodiversität</li> <li>Emissionen</li> <li>Abwasser und Abfall</li> <li>Produkte und Dienstleistungen</li> <li>Compliance</li> <li>Transport</li> <li>Insgesamt</li> <li>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte</li> <li>Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte</li> </ul>	
Kategorie	Gesellschaftlich			
Unter-kategorien	Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung	Menschenrechte	Gesellschaft	Produkt-verantwortung
Aspekte <sup>IV</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigung</li> <li>Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis</li> <li>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</li> <li>Aus- und Weiterbildung</li> <li>Vielfalt und Chancengleichheit</li> <li>Gleicher Lohn für Frauen und Männer</li> <li>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken</li> <li>Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen</li> <li>Gleichbehandlung</li> <li>Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen</li> <li>Kinderarbeit</li> <li>Zwangs- oder Pflichtarbeit</li> <li>Sicherheitspraktiken</li> <li>Rechte der indigenen Bevölkerung</li> <li>Prüfung</li> <li>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten</li> <li>Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale Gemeinschaften</li> <li>Korruptionsbekämpfung</li> <li>Politik</li> <li>Wettbewerbswidriges Verhalten</li> <li>Compliance</li> <li>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</li> <li>Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundengesundheit und -sicherheit</li> <li>Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>Marketing</li> <li>Schutz der Privatsphäre des Kunden</li> <li>Compliance</li> </ul>

## 9.2 Interview mit

Projektleiter Nachhaltigkeit, Coop-Gruppe Genossenschaft, Mo. 02.10.2017, Basel

ZUR PERSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie lange sind Sie bereits für Coop tätig (in der jetzigen Position)?</li> <li>b. Worin liegen Ihre Hauptaufgaben als Projektleiter Nachhaltigkeit bei Coop?</li> <li>c. Was macht Ihrer Meinung nach echte unternehmerische Nachhaltigkeit aus?</li> </ul>
BEWEGGRÜNDE/NUTZEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Engagement im Nachhaltigkeitsbereich ist mit Aufwand und somit auch mit Kosten verbunden. Überwiegt der Nutzen der Integration der Nachhaltigkeit aus der ökonomischen Perspektive trotzdem? Oder nur in gewissen Bereichen?</li> <li>b. Welche internen und externen Beweggründe sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht ausschlaggebend für Coop, sich im Nachhaltigkeitsbereich zu engagieren? Welche Rolle spielt die Rechtsform Genossenschaft?</li> <li>c. Fühlt sich Coop der Nachhaltigkeit zur Sicherung der <i>Licence to operate</i> verpflichtet?</li> <li>d. Wird Coop für bestimmte Nachhaltigkeitsbemühungen staatlich finanziell unterstützt? Wenn ja, für welche?</li> <li>e. Dem Nachhaltigkeitsbericht 2015 ist zu entnehmen, dass das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen Auswirkungen auf die Erfolgsbeteiligungen des Managements hat. Was sind die Gründe für diese Festlegung und in welchem Ausmass wirkt sich dies auf die Erfolgsbeteiligung aus?</li> </ul>
SPANNUNGSFELDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stehen die Erfolgsziele ökonomischer Natur, welche tendenziell eher kurzfristig ausgerichtet sind, im Konflikt zur Nachhaltigkeitsstrategie, welche gezwungenermassen einen viel längeren Zeithorizont umfasst?</li> <li>b. Alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit stellen einen Bestandteil der DNA der Coop Gruppe dar. Jene verhalten sich aber nicht nur harmonisch. Wo kommt dieses Spannungsfeld zum Vorschein und wie werden allfällige Zielkonflikte gelöst?</li> </ul>
HINDERUNGSRÜNDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Worin liegen konkrete Hinderungsgründe bzw. welche Faktoren setzen der Handlungsfähigkeit von Coop Grenzen, gewisse Nachhaltigkeitsprobleme anzugehen?</li> <li>b. Um welche Probleme handelt es sich dabei?</li> <li>c. Ein Unternehmen stellt immer nur ein Teil der ganzen Wertschöpfungskette dar. Wird Coop in seinen Bemühungen durch andere Glieder entlang der Wertschöpfungskette gehindert?</li> </ul>

HERAUSFORDERUNGEN	<p>a. Der Bundesrat hat 2014 ein Positionspapier zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen herausgegeben. Es enthält jedoch keine konkreten Vorgaben zur Umsetzung. Sind die vorhanden politischen Rahmenbedingungen ausreichend bzw. erhält Coop genügend Unterstützung bei der Planung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie?</p> <p>b. Ein Unternehmen wird mit diversen betrieblichen Problemen konfrontiert. Können Nachhaltigkeitsprobleme analog angegangen werden oder bestehen bestimmte Charakteristiken dieser Probleme, die das Lösen erschweren?</p> <p>c. Das vielfältige Sortiment erfordert eine Beschaffung über die Landesgrenzen hinweg. Inwiefern stellt die Zusammenarbeit mit Partnern in anderen Ländern eine Herausforderung bezüglich der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards und Transparenz dar?</p> <p>d. Worin siehst Du die grösste Herausforderung, die Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell zu integrieren?</p>
ENGAGEMENT	<p>a. Eine Säule der Nachhaltigkeitsstrategie von Coop ist dem nachhaltigen Konsum gewidmet. Coop setzt viele Massnahmen um, doch schlussendlich entscheidet der Kunde im Laden, was er kaufen möchte. Inwiefern ist Coop in Zukunft auf ein verändertes Konsumverhalten angewiesen?</p> <p>b. Gemeinsam mit dem WWF lanciert der Coop gezielte Werbemassnahmen und Kundeninformationen zur Förderung des nachhaltigen Konsums. Doch ist es nicht so, dass sich der Kunde über die Vorteile vom nachhaltigen Konsum im Klaren ist, sich dies nur nicht in seinem Verhalten widerspiegelt?</p> <p>c. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das politische Engagement von Coop angesprochen. Inwiefern nimmt Coop aktuell am politischen Diskurs teil, um die Spielregeln im Nachhaltigkeitsbereich innerhalb der Branche zu ändern? Läuft dies über Lobbying?</p> <p>d. Ein Unternehmen alleine wird die globalen Nachhaltigkeitsprobleme nicht lösen können. Finden Gespräche mit der Konkurrenz statt und werden Geschäftspraktiken geteilt oder werden jene zur Wahrung des Wettbewerbsvorteils für sich behalten?</p>
REPORTING	<p>a. Gesetzlich besteht in der Schweiz keine Verpflichtung, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Trotzdem hat Coop bereits der zwölfte Nachhaltigkeitsbericht (bzw. 2016 ein Fortschrittsbericht) publiziert. Handelt es sich dabei um eine PR-Massnahme oder inwiefern wird intern beispielsweise im Sinne einer Selbstreflexion vom Nachhaltigkeitsbericht profitiert?</p>
EBENE	<p>a. Trotz den immer weiter zunehmenden Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen spiegelt sich dies nicht im Zustand unseres Planeten wieder. Werden die Tätigkeiten auf Mikro Ebene (Unternehmen) zu wenig mit der Makro Ebene verknüpft?</p>

### 9.3 Interview mit

Projektleiterin Nachhaltigkeit, Coop-Gruppe Genossenschaft, Mo. 02.10.2017, Basel (in Ergänzung zu den Aussagen von )

ZUR PERSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie lange sind Sie bereits für Coop tätig (in der jetzigen Position)?</li> <li>b. Worin liegen Ihre Hauptaufgaben?</li> </ul>
ENERGIE-/KLIMASCHUTZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gemäss dem Mediendossier Energie und Klimaschutz untersteht Coop einer Zielvereinbarung mit dem Bund. Wird dadurch (ein Teil) der Coop-Gruppe von der CO<sub>2</sub> Abgabe und oder vom KEV Zuschlag befreit?</li> <li>b. Mit der Vision CO<sub>2</sub> neutral soll das Coop Stammhaus bis 2023 CO<sub>2</sub> neutral sein. Was ist im Stammhaus alles inbegriffen?</li> <li>c. Photovoltaik: Im Jahr 2016 wurden sechs Photovoltaik Anlagen neu gebaut. Wie viele sind es nun total?</li> <li>d. Gibt es hierzu eine quantitative Zielsetzung?</li> <li>e. Coop hat sich Mehrjahresziele zur Reduktion des Energieverbrauchs gesetzt. Wird dies vor allem durch Energieeffizienz Massnahmen erreicht?</li> <li>f. Bezüglich Geräten: Sie spielen sicher eine Rolle beim Energieverbrauch. Bei Kälteanlagen wird auf CO<sub>2</sub> als Kältemittel umgestellt. Bestehen weitere Vorschriften bezüglich Energieklasse?</li> </ul>

## 9.4 Interview mit

Umweltsystemverantwortlicher, SV (Schweiz) AG, Fr. 29.09.2017, Dübendorf

ZUR PERSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie lange sind Sie bereits für die SV Schweiz AG tätig (in der jetzigen Position)?</li> <li>b. Worin liegen Ihre Hauptaufgaben als Umweltsystemverantwortlicher der SV Schweiz AG?</li> <li>c. Was macht Ihrer Meinung nach echte unternehmerische Nachhaltigkeit aus?</li> </ul>
BEWEGGRÜNDE/NUTZEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Welche internen und externen Beweggründe sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht ausschlaggebend für Ihr Unternehmen, sich im Nachhaltigkeitsbereich zu engagieren?</li> <li>b. Engagement im Nachhaltigkeitsbereich ist mit Aufwand und somit auch mit Kosten verbunden (Abteilung, Projektkosten usw.). Überwiegt der Nutzen der Integration der Nachhaltigkeit aus der ökonomischen Perspektive trotzdem? Oder nur in gewissen Bereichen?</li> <li>c. Fühlen Sie sich der Nachhaltigkeit zur Sicherung der <i>Licence to operate</i> verpflichtet?</li> <li>d. Werden Sie für bestimmte Nachhaltigkeitsbemühungen staatlich finanziell unterstützt? Wenn ja, für welche?</li> </ul>
SPANNUNGSFELDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stehen die Erfolgsziele ökonomischer Natur, welche tendenziell eher kurzfristig ausgerichtet sind, im Konflikt zur Nachhaltigkeitsstrategie, welche gezwungenermassen einen viel längeren Zeithorizont umfasst?</li> <li>b. Als Pionierunternehmen der Gastronomie im Nachhaltigkeitsbereich schreibt die SV im Nachhaltigkeitsbericht, dass nachhaltige Entscheidungen die Richtung vorgeben. Trotzdem wird es wohl Spannungen zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit geben. Wie erleben Sie dieses Spannungsfeld? Wie werden Zielkonflikte gelöst?</li> </ul>
HINDERUNGSRÜNDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Worin sehen Sie konkrete Hinderungsgründe, oder welche Faktoren setzen der SV Group Grenzen, gewisse Nachhaltigkeitsprobleme anzugehen?</li> <li>b. Um welche Probleme handelt es sich dabei?</li> <li>c. Ein Unternehmen stellt immer nur ein Teil der ganzen Wertschöpfungskette dar. Werden Sie in Ihren Bemühungen durch andere Glieder entlang der Wertschöpfungskette gehindert?</li> </ul>

	<p>d. Von 314 Mitarbeiterrestaurants und Mensen in der Schweiz nehmen 140 am ONE TWO WE Programm teil. Wie werden weitere ins Boot geholt und wo liegen die Hinderungsgründe für die jeweiligen Entscheidungsträger, sich am Programm zu beteiligen?</p>
HERAUSFORDERUNGEN	<p>a. Der Bundesrat hat 2014 ein Positionspapier zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen herausgegeben. Es enthält jedoch keine konkreten Vorgaben zur Umsetzung. Schätzen Sie die vorhandenen politischen Rahmenbedingungen als ausreichend ein bzw. erhalten Sie genügend Unterstützung bei der Planung und Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie?</p> <p>b. Ein Unternehmen muss sich täglich unterschiedlichen Herausforderungen stellen. Können Nachhaltigkeitsprobleme analog zu anderen Problemen angegangen werden oder bestehen bestimmte Charakteristiken dieser Probleme, die das Lösen erschweren?</p> <p>c. Durch die verschiedenen Geschäftsfelder (Gemeinschaftsgastronomie, Eventcatering und Spitalgastronomie) bedienen Sie eine heterogene Kundschaft. Stellen die unterschiedlichen Zielgruppen eine Herausforderung für die Nachhaltigkeitsstrategie dar?</p> <p>d. Sie setzen beim Sortiment stark auf Regionalität und auf Labelprodukte anstelle von günstigerer Importware. Wie wirkt sich dies auf die Preise für den Konsumenten und auf ihre Marge aus?</p> <p>e. Worin sehen Sie die grösste Herausforderung, die Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell zu integrieren?</p>
ENGAGEMENT	<p>a. Herr Vellacott, CEO des WWFs, betont in Ihrem Nachhaltigkeitsbericht, dass sie mit dem Programm ONE TWO WE Massstäbe für andere Unternehmen setzen und Kunden, Lieferanten und Zwischenhändler dazu bringen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Welche Massstäbe setzen Sie konkret und wie bewegen Sie die verschiedenen Stakeholder zu mehr Nachhaltigkeit?</p> <p>b. Nimmt die SV auch am politischen Diskurs teil, um die Spielregeln im Nachhaltigkeitsbereich innerhalb der Branche zu ändern?</p> <p>c. Sie arbeiten mit einer Vielzahl von Partnern zusammen, unter anderem auch mit der ETH Zürich und dem BAFU. Teilen Sie Geschäftspraktiken mit Partnern oder behalten sie jene zur Wahrung des Wettbewerbsvorteils für sich?</p> <p>d. Verschiedene Anspruchsgruppen stellen Forderungen an ihr Unternehmen. Welche werden bei Nachhaltigkeitsentscheidungen prioritär berücksichtigt?</p>

	<p>e. Wie wird ihre Meinung eruiert? Gelangen sie mit ihren Anliegen an das Unternehmen oder wird proaktiv vorgegangen?</p>
REPORTING	<p>a. Gesetzlich sind Sie in der Schweiz nicht dazu verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Trotzdem hat sich die SV Schweiz dazu entschieden, einen Bericht zu publizieren. Handelt es sich dabei um eine PR Massnahme oder inwiefern wird intern vom Nachhaltigkeitsbericht profitiert (im Sinne einer Selbstreflektion)?</p> <p>b. Stützen Sie ihre Berichtserstattung auf die Global Reporting Initiative?</p>
PERSPEKTIVE	<p>a. Mit dem Programm ONE TWO WE hat die SV ihr Geschäftsmodell durch ein Outside-in Denken erneuert. Sie haben das Nachhaltigkeitsproblem Klimaschutz erkannt und es in den Kernbereich des Angebots integriert. Ist/war dieser Perspektivenwechsel spürbar? Welche strategischen Herausforderungen brachte er mit sich?</p>
AMBITIONEN	<p>a. Die SV hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, bis 2018 den CO<sub>2</sub> Ausstoss pro Hauptmahlzeit gegenüber 2015 um weitere 10% zu senken. Sind Sie auf gutem Weg?</p> <p>b. 50% des CO<sub>2</sub> Ausstosses fällt auf das Angebot. Der heutige Konsument liebt die Vielfalt. Inwiefern sind Sie auf ein verändertes Konsumbewusstsein der Kunden angewiesen?</p>
ENERGIE	<p>a. Hat die SV eine Zielvereinbarung bezüglich Energieeffizienz und Co<sub>2</sub> Emissionen abgeschlossen?</p> <p>c. Welche quantitativen Zielvereinbarungen bestehen? Wie werden sie erreicht?</p> <p>d. Wird der Energieverbrauch/Emissionen in allen Restaurants erhoben?</p> <p>e. Sind erneuerbare Energieträger oder Photovoltaik Anlagen ein Thema?</p> <p>f. Zu den Gebäuden und Geräten: Bestehen für die jeweiligen Betriebe Vorschriften bezüglich Baustandard und Energieklassen?</p>
EBENE	<p>a. Trotz den immer weiter zunehmenden Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen spiegelt sich dies nicht im Zustand unseres Planeten wieder. Werden die Tätigkeiten auf Mikro Ebene (Unternehmen) zu wenig mit der Makro Ebene verknüpft?</p>

## 9.5 Interview mit

Fachmitarbeiter Nachhaltigkeit, fenaco Genossenschaft, Freitag, 29.09.2017, Sursee

ZUR PERSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie lange sind Sie bereits für die fenaco tätig (in der jetzigen Position)?</li> <li>b. Worin liegen Ihre Hauptaufgaben als Fachmitarbeiter Nachhaltigkeit bei der fenaco Genossenschaft?</li> <li>c. Was macht Ihrer Meinung nach echte unternehmerische Nachhaltigkeit aus?</li> </ul>
BEWEGGRÜNDE/NUTZEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Engagement im Nachhaltigkeitsbereich ist mit Aufwand und somit auch mit Kosten verbunden (Abteilung, Projektkosten usw.). Überwiegt der Nutzen der Integration der Nachhaltigkeit aus der ökonomischen Perspektive trotzdem? Oder nur in gewissen Bereichen?</li> <li>b. Welche internen und externen Beweggründe sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht ausschlaggebend für Ihr Unternehmen, sich für die Nachhaltigkeit zu engagieren?</li> <li>c. War Druck von aussen, namentlich durch die Kundschaft und/oder die Tätigkeiten der Konkurrenz im Nachhaltigkeitsbereich, mitverantwortlich für die Integration?</li> <li>d. Fühlen Sie sich der Nachhaltigkeit zur Sicherung der <i>Licence to operate</i> verpflichtet?</li> <li>e. Werden Sie für bestimmte Nachhaltigkeitsbemühungen staatlich finanziell unterstützt/entschädigt? Wenn ja, für welche?</li> </ul>
SPANNUNGSFELDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stehen die Erfolgsziele ökonomischer Natur welche tendenziell eher kurzfristig ausgerichtet sind, im Konflikt zur Nachhaltigkeitsstrategie, welche gezwungenermassen einen viel längeren Zeithorizont umfasst?</li> <li>b. In Ihrem Leitbild schreibt die fenaco „<i>Wir gestalten unsere Geschäftstätigkeit ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltig.</i>“ Diese drei Dimensionen verhalten sich aber nicht immer nur harmonisch. Wie erleben Sie dieses Spannungsfeld und wie wird damit umgegangen?</li> <li>c. Gibt es geplante Projekte im Nachhaltigkeitsbereich, welche aufgrund der Kosten/Unwirtschaftlichkeit fallen gelassen werden mussten?</li> </ul>
HINDERUNG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Worin sehen Sie konkrete Hinderungsgründe, oder welche Faktoren setzen der Handlungsfähigkeit der fenaco Grenzen gewisse Nachhaltigkeitsprobleme anzugehen?</li> </ul>

HERAUSFORDERUNGEN	<p>a. Der Bundesrat hat 2014 ein Positionspapier zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen herausgegeben. Es enthält jedoch keine konkreten Vorgaben zur Umsetzung. Schätzen Sie die vorhanden politischen Rahmenbedingungen als ausreichend ein bzw. erhalten Sie genügend Unterstützung bei der Planung und Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie?</p> <p>b. Ein Unternehmen muss sich täglich unterschiedlichen Herausforderungen stellen. Können Nachhaltigkeitsprobleme analog zu anderen Problemen angegangen werden oder bestehen bestimmte Charakteristiken dieser Probleme, die das Lösen erschweren?</p> <p>c. Worin sehen Sie die grösste Herausforderung für die fenaco, die Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell zu integrieren?</p> <p>d. Erschwert die komplexe Organisation der fenaco die Implementierung von fenaco übergreifenden Nachhaltigkeitszielsetzungen?</p> <p>e. Oder besteht genau dadurch, dass die fenaco die gesamte Wertschöpfung (<i>de la terre à la table</i>) vertritt ein Vorteil im Gegensatz zu Unternehmen, deren Handlungsspielraum nur ein Glied der Wertschöpfungskette umfasst?</p>
ENGAGEMENT	<p>a. Im Dokument Grundlagen, Daten und Fakten zur nachhaltigen Unternehmensführung sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten der fenaco aufgeführt. Es scheint mir, dass sich die fenaco tendenziell bestehenden Programmen anschliesst und die Initiative nicht selbst ergreift. Wie ist Ihre Stellungnahme dazu?</p> <p>b. Versucht die fenaco den Einfluss ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu erhöhen, indem sie ihre Stakeholder zu mehr Nachhaltigkeit auffordert?</p>
REPORTING	<p>a. Gesetzlich sind Sie in der Schweiz nicht dazu verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Trotzdem hat sich die fenaco dazu entschieden, einen Bericht zu publizieren. Handelt es sich dabei um eine PR-Massnahme oder inwiefern wird intern vom Nachhaltigkeitsbericht profitiert (im Sinne einer Selbstreflektion)?</p> <p>b. Sie stützen ihre Berichtserstattung auf die Global Reporting Initiative 4.0. Weshalb haben Sie sich für diese Bewertungsindikatoren entschieden?</p>
AMBITIONEN	<p>a. Die operative Zielsetzung übergibt die fenaco den Geschäfts- und Dienstleistungseinheiten (dezentral), welche jeweils ein Jahresziel im Zusammenhang mit den drei strategischen Schwerpunkten definieren und bearbeiten. Wird so ein ausreichender Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie geleistet?</p> <p>b. Ist in Zukunft vorgesehen, vermehrt auf verbindliche Regeln zu setzen?</p> <p>c. Welches Jahresziel hat die KOWAG formuliert?</p>

ENERGIE	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Wann wurde Universalzielvereinbarung abgeschlossen?</li><li>b. Von der CO<sub>2</sub> Abgabe befreit werden nur 91 Standorte von 216. Wieso haben sich alle freiwillig der Universalzielvereinbarung angeschlossen? Ist die KOWAG befreit?</li><li>c. Die KOWAG unterliegt der UZV, da die Beteiligungsquote der fenaco Genossenschaft über 50% liegt. Können Sie sagen, wie die KOWAG versucht, CO<sub>2</sub> Emissionen zu verringern und Effizienzsteigerungen zu generieren? Ist sie auf gutem Weg?</li><li>d. Kann eine Aussage gemacht werden, wieviel Strom die KOWAG aus erneuerbaren Quellen bezieht?</li><li>e. Setzt die KOWAG bezüglich Gebäude und Geräte gewisse Standards um (Energieklasse, Bauweise)?</li></ul>
EBENE	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Trotz den immer weiter zunehmenden Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen spiegelt sich dies nicht im Zustand unseres Planeten wieder. Werden die Tätigkeiten auf Mikro Ebene (Unternehmen) zu wenig mit der Makro Ebene verknüpft?</li></ul>

## 9.6 Interview mit

Bereichsleiter Private Detailisten West, Volg Konsumwaren AG, Mittwoch 4. Oktober 2017, Zuzgen

ZUR PERSON	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie lange sind Sie schon für die KOWAG tätig?</li> <li>b. Worin liegen Ihre Hauptaufgaben als Bereichsleiter der Privaten Detailisten?</li> <li>c. Was macht Ihrer Meinung nach echte unternehmerische Nachhaltigkeit aus?</li> </ul>
UNTERNEHMENSSTRUKTUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Die Struktur der Volg-Gruppe ist realtiv komplex. Welche Tätigkeiten und Dienstleistungen bietet die KOWAG alles an?</li> <li>b. Inwiefern wird mit der Volg Detailhandels AG zusammengearbeitet?</li> <li>c. Wie stark ist der eigentliche Auftrag der fenaco, die Bauern bei ihren Tätigkeiten zu unterstützen in der KOWAG verankert?</li> <li>d. Sieht man sich innerhalb der KOWAG als eigenständiges Unternehmen oder klar als Teil der fenaco Genossenschaft?</li> <li>e. Wenn ja: Also teilt man die Werte vollumfänglich mit dem Mutterkonzern (auch bezüglich Nachhaltigkeit)?</li> </ul>
BEWEG-/HINDERUNGSG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Worin sehen Sie aus Ihrer Sicht Beweggründe zum Engagement im Nachhaltigkeitsbereich?</li> <li>b. Spielt der Druck von aussen eine Rolle?</li> <li>c. Welche Faktoren hindern an einem stärkeren Engagement im Nachhaltigkeitsbereich?</li> </ul>
OPERATIVE UMSETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie schätzen Sie das Nachhaltigkeitsbewusstsein innerhalb der KOWAG ein?</li> <li>b. Die fenaco legt im Nachhaltigkeitsbericht verbindliche Rahmenbedingungen für alle Unternehmen fest, an welchen sie mit über 50% beteiligt ist. Somit betrifft dies auch die KOWAG. Die operative Umsetzung erfolgt auf dieser Ebene. Welche (Jahres)ziele hat die KOWAG definiert?</li> <li>c. Sehen Sie die komplexe Struktur der fenaco als Problem, dass die Vorstellungen bezüglich Nachhaltigkeit auf fenaco Ebene nicht vollumfänglich zu den Tochterunternehmen durchsickern?</li> </ul>

SPANUNGSFELD	<p>a. Können Sie innerhalb der KOWAG und im Gespräch mit Kunden ein Spannungsfeld zwischen den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales feststellen?</p> <p>b. Haben Sie ein konkretes Beispiel dazu?</p> <p>c. Wie werden diese Zielkonflikte üblicherweise gelöst?</p>
ENGAGEMENT	<p>a. Unternimmt die KOWAG Schritte, um ihre Kunden und die Endkonsumenten bei ihren Entscheidungen auf Nachhaltigkeitskriterien aufmerksam zu machen?</p> <p>b. Schätzen Sie das Nachhaltigkeitsanspruch ihrer Kunden als gross, mittel oder eher tief ein?</p> <p>c. Inwiefern spielt die Frage der nachhaltigen Beschaffung eine Rolle?</p>
ENERGIE	<p>a. Die fenaco hat eine Zielvereinbarung zur Steigerung der Energieeffizienz und Verringerung der CO<sub>2</sub> Emissionen mit dem Bund abgeschlossen. Sind Sie von Massnahmen betroffen? Wenn ja, von welchen?</p> <p>b. Die fenaco hat ein Prinzip erarbeitet, wonach bei Investitionen immer die Gesamtkosten (Zusammengesetzt aus Finanz-, Energie-, und CO<sub>2</sub> Kosten) während der ganzen Lebensdauer berücksichtigt werden (LEK). Wendet die KOWAG dieses Prinzip an?</p> <p>c. Welche Standards bestehen bezüglich Geräten/Kühlgeräten?</p> <p>d. Dem Geschäftsbericht 2015 ist zu entnehmen, dass in Oberbipp auf dem Dach des Frischverteilzentrums eine Photovoltaik Anlage in Betrieb genommen wurde. Besitzt die KOWAG weitere Photovoltaik Anlagen oder sind weitere geplant?</p>

## 9.7 Ergänzende Frage zu den Interviews

Die folgende Frage wurde den Interviewpartnern [hier](#) im Voraus des Interviews per Mail zugestellt. Beantwortet wurden sie jeweils am Interviewtermin.

PERSPEKTIVE	<p>Welche der folgenden Aussagen trifft (oder treffen) am ehsten auf Ihr Unternehmen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Bei der Auswahl von Nachhaltigkeitsproblemen, welche in unsere Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen werden, fokussieren wir uns auf diejenigen Bereiche, welche eine positive Wirkung auf die ökonomische Dimension zur Folge haben. (sog. Win-Win Situation)</li><li>b. Bei der Auswahl von Nachhaltigkeitsproblemen, welche in unsere Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen werden, fokussieren wir uns auf diejenigen Bereiche, welche darauf abzielen, dass die durch uns verursachten negativen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft auf ein Minimum reduziert werden können.</li><li>c. Wir wählen jene Nachhaltigkeitsprobleme mit der grössten gesellschaftlichen und ökologischer Relevanz aus, auch wenn sie nicht durch uns verursacht werden, selektionieren sie nach potenzieller Lösbarkeit und leiten daraus Lösungsansätze oder neue Geschäftsmodelle ab.</li></ul>
-------------	--

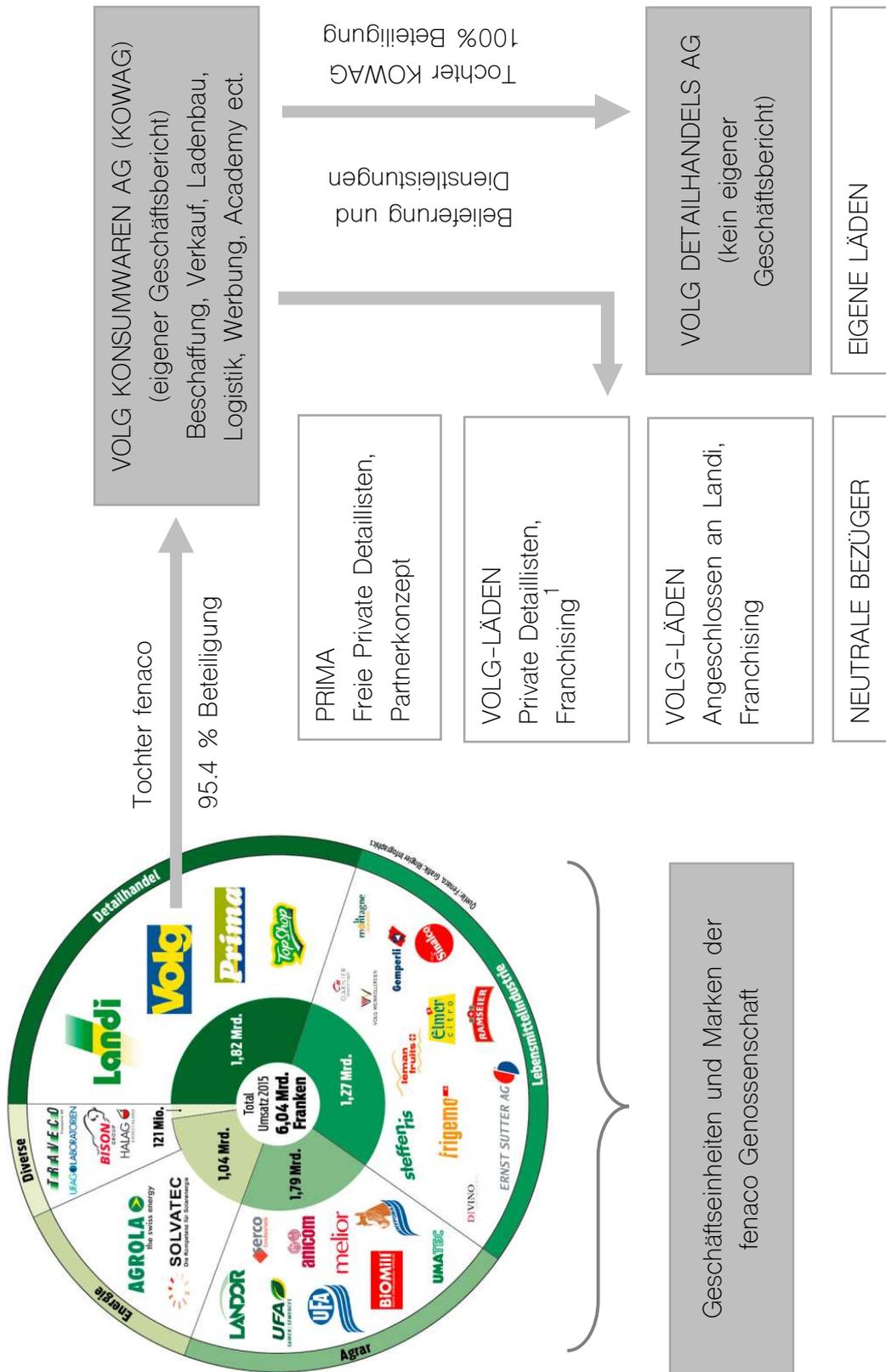
## 9.8 Übersicht Coop-Gruppe Genossenschaft

### Geschäftsbereiche der Coop-Gruppe

Stand 1. März 2017



### 9.9 Übersicht fenaco Genossenschaft



1 Der Franchise-Geber gewährt dem Franchise-Nehmer gegen Entgelt das Recht, Produkte und Dienstleistungen unter einer bestimmten Marke zu verkaufen. (vgl. Capaul & Steingruber, 2013: 322)

9.10 Gemeinwohl-Matrix

**GEMEINWOHL-MATRIX 4.1**

Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht werden.



Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
<b>A) LieferantInnen</b>	<b>A1: Ethisches Beschaffungsmanagement</b> Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungseherInnen				90
<b>B) GeldgeberInnen</b>	<b>B1: Ethisches Finanzmanagement</b> Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung				30
<b>C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen</b>	<b>C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung</b> Mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität 90	<b>C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit</b> Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit 50	<b>C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen</b> Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur 30	<b>C4: Gerechte Verteilung des Einkommens</b> Geringe innerbetriebliche Lohnspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen 60	<b>C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz</b> Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie 90
<b>D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer</b>	<b>D1: Ethische Kundenbeziehung</b> Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/-mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz 50	<b>D2: Solidarität mit Mitunternehmern</b> Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung 70	<b>D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</b> Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl 90	<b>D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</b> Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen. Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen. 30	<b>D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards</b> Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitarbeiterInnen, Lobbying 30
<b>E) Gesellschaftliches Umfeld:</b> Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	<b>E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen</b> P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen /der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen. 90	<b>E2: Beitrag zum Gemeinwesen</b> Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss 40	<b>E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen</b> Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc. 70	<b>E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung</b> Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen 60	<b>E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung</b> Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen 30
<b>Negativ-Kriterien</b>	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte -200 Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO -200 Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen -150	Feindliche Übernahme -200 Sperrpatente -100 Dumpingpreise -200	Illegitime Umweltbelastungen -200 Verstöße gegen Umweltauflagen -200 Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) -100	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens -200 Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn -150 Umgehung der Steuerpflicht -200 Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter -100 Verhinderung eines Betriebsrats -150 Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister -200 Exzessive Einkommensspreizung -100

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlabrechnung auf [www.gemeinwohloekonomie.org](http://www.gemeinwohloekonomie.org) und im Redaktionswiki unter <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.

## 10. REDLICHKEITSERKLÄRUNG

„Ich bestätige, dass ich die Arbeit selbstständig durchgeführt habe, sämtliche Eigen- und Fremdleistungen deklariert und die verwendeten Quellen nach den Regeln wissenschaftlichen Arbeitens nachgewiesen habe.“

Gipf-Oberfrick, den 10. November 2017

---

Zoe Brogli