Nachhaltigkeitsstrategie für KMUs – Die 4 Schritte zum Erfolg

Veröffentlicht am 23. Februar 2023

Ihre Ansprechpersonen: Christoph Häusler, Dimitri Gebhard

Tags: Fachbeiträge, Energie und Infrastruktur, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Digitalisierung in KMU, Innovation, Nachhaltigkeit, Strategieberatung

Mit einer Nachhaltigkeitsstrategie wird der Grundstein gelegt, um zukünftig resilienter zu wirtschaften, Innovationen zu fördern und verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen.

Von 140 Schweizer KMUs mit einem Umsatz über 15 Mio. Schweizer Franken pro Jahr verfolgen gemäss einer Umfrage (1) nur 54 Prozent eine Nachhaltigkeitsstrategie. Und dies, obwohl 81 Prozent der Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit «als massgeblich für den dauerhaften Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit» erachten. 61 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Unsicherheit, wenn es um die Berechnung des Aufwands und des Ertrags geht, sie hemmt, aktiver Nachhaltigkeitsmassnahmen zu verfolgen und umzusetzen. 45 Prozent der befragten Unternehmen nannten ebenfalls eine generell zu hohe Arbeitsbelastung, um sich vertieft mit Nachhaltigkeitsstrategien zu befassen.

Warum es eine Nachhaltigkeitsstrategie braucht

Eine Nachhaltigkeitsstrategie schafft die idealen Voraussetzungen, um Nachhaltigkeitsmassnahmen zielgerichtet und mit dem grössten Nutzen für das Unternehmen zu definieren und umzusetzen. Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist nicht nur für grosse, öffentlich kotierte Unternehmen relevant. Auch kleinen und mittelgrossen Unternehmen hilft eine systematisch entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie, um die künftigen Ziele zu erreichen oder Anforderungen der Kundinnen und Kunden nachzukommen.

Mit der APP-Methodik zur Nachhaltigkeitsstrategie

Mit der APP-Methodik kann mit überschaubarem Aufwand eine solide Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet und damit der Grundstein für ein nachhaltiges Wirtschaften gelegt werden. Mit unserem erprobten Prozess zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie helfen wir Ihnen, schnell und systematisch zu den wichtigsten Erkenntnissen, die einen nachhaltigen Effekt auf Ihre Geschäftstätigkeit haben, zu gelangen. Insbesondere für kleine und mittelgrosse Unternehmen schaffen wir durch die schlanke und ergebnisorientierte Methodik einen grossen Mehrwert. Dabei orientieren wir uns an unserem Nachhaltigkeits-Strategiehaus:

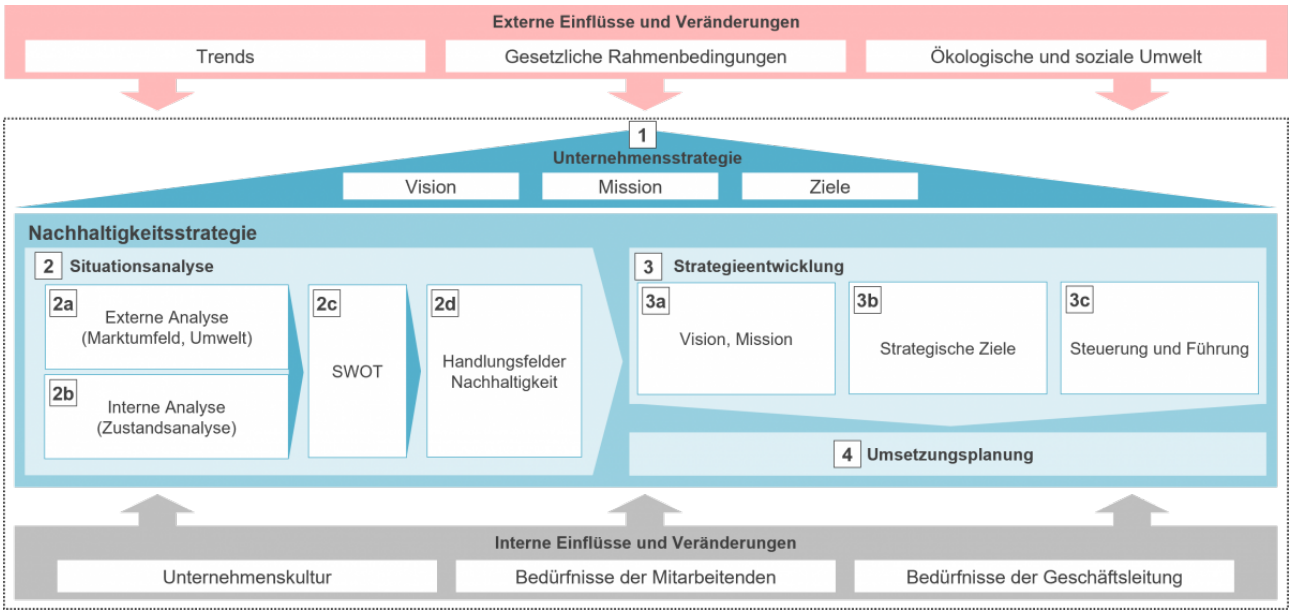

Abbildung 1: Das Nachhaltigkeits-Strategiehaus gemäss APP-Methodik © APP Unternehmensberatung AG

Während allen Phasen werden die internen und externen Einflüsse und Entwicklungen als Rahmenbedingungen berücksichtigt. Zu den externen Einflüssen und Entwicklungen gehören die nationalen und internationalen Trends, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Erwartungen sowie die ökologische und soziale Umwelt. Bei den internen Einflüssen und Entwicklungen werden die Unternehmenskultur, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Bedürfnisse der Geschäftsleitung berücksichtigt.

Phase 1: Analyse der Unternehmensstrategie

Bevor mit der Situationsanalyse gestartet werden kann, werden die formulierte Vision, Mission und Ziele der übergeordneten Unternehmensstrategie analysiert. Diese bildet die Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie, welche kohärent mit der Unternehmensstrategie sein soll. Dazu wird ebenfalls die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie als auch in der operativen Umsetzung analysiert.

Bereits in dieser Phase empfiehlt es sich, die relevanten Anspruchsgruppen zu informieren. Dabei ist es insbesondere wichtig, bereits zu Beginn des Projekts die Mitarbeitenden stufengerecht über eine geeignete Form (abhängig von der Involviertheit im Projekt) über den Prozess auf dem Laufenden zu halten.

Phase 2: Situationsanalyse

In der Situationsanalyse werden ausführlich unterschiedliche Aspekte beleuchtet und Tools angewendet, um eine interne und externe Sicht auf den aktuellen Stand der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erhalten. Basierend auf dieser Analyse werden Handlungsfelder definiert, welche in die Nachhaltigkeitsstrategie einfliessen.

Externe Analyse (Marktumfeld, Umwelt, Regulatorien)

In einem ersten Schritt wird das Umfeld des Unternehmens, in welchem es tätig ist, genauer analysiert. Es wird auf Trends eingegangen, welche die relevante Branche zum Thema Nachhaltigkeit beeinflussen (z. B. Glokalisierung, Konnektivität oder Neo-Ökologie). Es werden die Anforderungen erhoben, welche durch die Kund:innen, Wettbewerber oder Partner gefordert werden. Des Weiteren werden regulatorische Bedingungen berücksichtigt, welche durch die Gesetzgebung gefordert werden. Zusätzlich werden Veränderungen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Umwelt aufgenommen, um auf zukünftige Ereignisse vorbereitet zu sein.

Interne Analyse (Zustandsanalyse)

Hier werden die bereits durchgeführten und geplanten Aktivitäten des Unternehmens hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte beleuchtet, um den aktuellen Stand der Nachhaltigkeit im Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt zu erfassen. Es wird geprüft, inwiefern die Organisation, Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen bereits zum Thema Nachhaltigkeit bearbeitet wurden. Ebenso wird geprüft, ob eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ratings oder Zertifikate vorhanden sind. In diesem Schritt ist es wichtig, die Erwartungen, die Motivation und die Einstellung aller Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung und

des Verwaltungsrats zum Thema Nachhaltigkeit miteinzubeziehen.

SWOT-Analyse

Die vorhandenen Informationen werden übersichtlich in einer SWOT-Analyse zusammengefasst und interpretiert. So können Chancen und Risiken in einer einfachen Übersicht gegenübergestellt werden. Für die nachfolgende Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie wird betrachtet, wie die Stärken gewinnbringend genutzt und die Schwächen berücksichtigt werden müssen.

Handlungsfelder Nachhaltigkeit

Aus der SWOT-Analyse werden Handlungsfelder abgeleitet. Diese Handlungsfelder können frei definiert oder einem bereits bestehenden Framework (z. B. Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen) zugeordnet werden. Die Verwendung eines bestehenden Konzepts dient erfahrungsgemäss einer einfacheren Definition und kann die weitere Detaillierung vereinfachen. Abschliessend werden diejenigen Handlungsfelder festgelegt, welche den grössten Einfluss auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen haben und in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie fliessen sollen.

Phase 3: Strategieentwicklung

In dieser Phase wird die eigentliche Nachhaltigkeitsstrategie, basierend auf den vorangegangenen Ergebnissen, entwickelt und formuliert.

Vision, Mission

Analog der Unternehmensstrategie wird für das Thema Nachhaltigkeit eine Vision und Mission definiert. Die Vision beschreibt prägnant, welchen Zielzustand das Unternehmen erreichen möchte und warum. Dazu eignet sich ein Szenario, in welchem Ihr Unternehmen in 10 bis 20 Jahren wirtschaftet und wie es in die Umwelt eingegliedert ist. Die Mission beschreibt ausführlicher, welche Wege in welche Richtungen gegangen werden, um die Vision Realität werden zu lassen.

Strategische Stossrichtungen

Für die Definition der Stossrichtungen können nachfolgende Fragen genutzt werden:

- Welche Ziele werden mit der Strategie verfolgt?
- Welche strategischen Stossrichtungen sollen gebildet werden, um einzelne Massnahmen koordiniert zu realisieren?
- Welche Leitsätze können für die Steuerung der nachhaltigen Unternehmensführung formuliert werden?

Steuerung und Führung

Um die Umsetzung und Wirkung der definierten Stossrichtungen zu steuern und zu messen, werden Gremien und Rollen definiert. Diese sind für eine effektive Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie unabdingbar. Ebenso soll definiert werden, durch welche KPIs (Key Performance Indicators, dt. Schlüsselkennzahlen) die Wirkungsmessung erfolgen muss. Wo kein Messinstrument oder KPI vorhanden ist, sollten diese erarbeitet werden, um die Fortschritte messen zu können.

Phase 4: Umsetzungsplanung

Mit der Definition der Strategie und den Handlungsfeldern sind die Ziele gesetzt, welche erreicht werden sollen. Nun geht es darum, die Initiativen und Massnahmen zu definieren, um eben diese Ziele zu erreichen. Mit der Masterplanung werden die einzelnen Arbeitspakete detailliert ausgearbeitet und ein Projektportfolio sowie eine Roadmap aufgestellt. Ebenso wird eine Budgetplanung erarbeitet, um die finanziellen Aufwände je Massnahme und Geschäftsjahr präzise zu kennen. Mit den zuvor definierten KPIs wird der Zielabgleich ermöglicht, für welchen ebenfalls definiert werden soll, in welchem Intervall und von wem dieser durchgeführt wird.

In unseren Augen kritische Erfolgsfaktoren, welche bei der erfolgreichen Erarbeitung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine gewichtige Rolle spielen, geben wir Ihnen gerne mit auf den Weg:

- Ganz wichtig für den nachhaltigen Erfolg einer Strategie ist deren Akzeptanz im Unternehmen, insbesondere bei Schlüsselpersonen.
- Schlüsselpersonen müssen bei der Projektinitialisierung unbedingt identifiziert, abgeholt und laufend über den Fortschritt informiert werden.
- Kernteam-Mitglieder und Fachbereichsvertretende müssen ihr Fachwissen im Rahmen von Workshops und Interviews konstruktiv einbringen können und wollen sowie zeitlich entsprechend verfügbar sein.
-

Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieentwicklung ist eine spürbare Unterstützung und Aufmerksamkeit durch das Management.

- Externe Beratende müssen nebst der methodischen Kompetenz auch inhaltliches Wissen und Erfahrung mitbringen, um inhaltliche Impulse geben zu können.
- Die Beratenden müssen in der Lage sein, Blockaden oder Hemmnisse zu überwinden und bei der strategischen Planungsarbeit methodisch zu führen und inhaltlich zu begleiten.

Parallel zur Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie kann bereits während der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie und in der Umsetzungsphase intern und extern darüber kommuniziert werden, um die relevanten Anspruchsgruppen fortlaufend zu informieren.

Ein Organisational-Change- sowie Kommunikationskonzept unterstützt die Organisation nach innen und nach aussen bei anstehenden Veränderungen. Dies macht erfahrungsgemäss Sinn, möglichst früh vor der ersten Umsetzung vertieft darauf einzugehen. Mehr zu Organisational Change Management finden Sie hier.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder konkret wissen, wie wir Sie bei der Erstellung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen können? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.

Quelle

(1) https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/nachhaltigkeit-hat-nachholbedarf-ld.2165177, besucht am 12.01.2023