

Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis

10 Thesen zu den Erfolgsfaktoren in Management und Kommunikation

Nachhaltigkeit hat sich zu einem zentralen unternehmenspolitischen Thema entwickelt – bei B2B-Unternehmen genauso wie in konsumtennahen Märkten. Die Suche nach der „richtigen“, erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie ist in den Chefetagen dementsprechend aktueller denn je. Seit seiner Gründung im Jahr 1999 hat der Spezialchemieanbieter Cognis Nachhaltigkeit zum Grundpfeiler seiner Strategie gemacht. Was zeichnet eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie aus? Welche Rolle sollte die Kommunikation spielen? 10 Thesen aus der Praxis.

■ Wer Nachhaltigkeit allein als Imagethema begreift, verfehlt seinen Job.

Nachhaltigkeit ist kein buntes Imagethema, das einmal pro Jahr im Nachhaltigkeitsbericht zelebriert werden kann. Unternehmen müssen vielmehr zeigen, wie Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft umgesetzt wird. Ein solcher Beweis ist verbunden mit dauerhaften, Ressourcen bindenden Kraftanstrengungen für die gesamte Organisation. Entsprechend umfassend muss das Nachhaltigkeitsverständnis von Unternehmen heute sein – vom Einkauf über die Geschäftsbereiche bis zu Investor Relations. Die Nachhaltigkeitsstrategie von Cognis umfasst alle vier Ebenen des Unternehmens – die Organisation selbst, ihre Produkte, die Umwelt und die Menschen. Alle Aktivitäten basieren auf den Prinzipien nachhaltiger Entwicklung: einem umfassenden Denken, das neben wirtschaftlichen auch ökologische und gesellschaftliche Ansprüche einbezieht. Dieses Denken darf sich dabei nicht nur auf das eigene Unternehmen beziehen: Lieferanten, Händler und sonstige Partner müssen ebenfalls



Susanne Marell,
Vice President Corporate Communications, Cognis

zum eigenen Nachhaltigkeitsanspruch passen. Entlang der Lieferkette bindet Cognis deshalb so viele Stakeholder wie möglich in den Nachhaltigkeits-Diskurs mit ein – vom Rohstofflieferanten, über Logistikpartner bis zum Kunden. Auf Lieferantenseite prüft Cognis z.B. im Rahmen seines Supplier Evaluation Management, ob der Partner das Nachhaltigkeitsverständnis von Cognis teilt und lebt. Nur wer die Nachhaltigkeitskriterien erfüllt, bekommt für eine langfristige Zusammenarbeit grünes Licht.

■ Nachhaltigkeit ist ein Marathonlauf, kein Sprint.

Wer sich das Ziel setzt, Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren, wird feststellen: Die ersten Schritte sind leicht – kleine Erfolge stellen sich schnell ein. Doch je weiter man auf der Strecke voranschreitet, desto mehr Kraftanstrengungen sind nötig, um den gesetzten Zielen und eigenen Ansprüchen in allen Bereichen gerecht zu werden. Gerade weil Unternehmen „vollkommene“ Nach-

haltigkeit naturgemäß nicht erreichen können, sondern vielmehr permanent Fragen der Ökonomie, Ökologie und des Sozialen ausbalancieren müssen. Für dieses dauerhafte Balancehalten brauchen Unternehmen Wegweiser. Cognis hat hierfür die 24 Prinzipien von Green Chemistry und Green Engineering ausgewählt. Jede neue Produktentwicklung wird an den Prinzipien gemessen, z.B.: Besteht das Produkt zum größtmöglichen Anteil aus nachwachsenden Rohstoffen? Werden Prozesse so einfach wie möglich gehalten? Ist das Produkt biologisch abbaubar? Die Prinzipien unterstützen Cognis dabei, die richtigen – sprich: nachhaltigen – Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

■ Ohne Strategie keine Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit verlangt nicht nach Aktionismus, sondern nach durchdachten Maßnahmen mit Blick auf die Zukunft des eigenen Unternehmens wie der Gesellschaft. Nur wer eine langfristige, unternehmensspezifische Strategie entwickelt, bei der Implementierung Prioritäten setzt und seine Ressourcen sinnvoll nutzt, wird auch nachhaltige Ergebnisse erzielen. Auch die Frage der finanziellen Nachhaltigkeit

spielt dabei eine Rolle: So sind z.B. grüne Produktinnovationen nur dann nachhaltig, wenn sie die spezifischen Bedarfe der Märkte und Verbraucher erfüllen und einen klaren Mehrwert bieten. Cognis hat sich früh die Frage gestellt, welche Themen zum einen für die Gesellschaft und zum anderen für das Unternehmen die höchste Relevanz haben und in Zukunft haben werden. Anhand des so entstandenen Themen-Grids hat Cognis für sich die Top-Nachhaltigkeitsthemen bestimmt, auf die Organisation abgestimmte Strategien und Konzepte entwickelt und rollt diese nach und nach aus.

■ Nachhaltigkeit braucht Change-Agenten.

Nachhaltigkeit ist dauerhafter Wandel. Wie bei jedem Veränderungsprojekt gilt: Wenn die Mit-

rate Communications und ein weltweites Netzwerk aus Fachleuten im Unternehmen beobachten die öffentliche Diskussion in den für Cognis relevanten Themenfeldern, recherchieren Fakten und Hintergründe in der Organisation und treten aktiv in den Dialog mit politischen Entscheidern, NGOs und Kunden.

■ Nachhaltigkeit benötigt klare Strukturen.

Damit Nachhaltigkeitsprojekte konsequent gemanagt werden und die wirtschaftliche Effizienz der Maßnahmen

ersparnis, Abfalleinsparungen etc. evaluiert. In Steuerung und Controlling der Kommunikation arbeitet Cognis mit einer „Communications Scorecard“. Jedes Jahr werden Ziele definiert und Indikatoren festgelegt, mit denen sich die Zielerreichung messen lässt – auch in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie. So wird beispielsweise halbjährlich die Nennung von Cognis im Zusammenhang mit den Themen Green Chemistry und Sustainability erhoben.

■ Lieber weniger laut, dafür durchdacht und glaubwürdig.

Übertriebene, laute Botschaften sind kontraproduktiv. Gerade bei Aussagen in Bezug auf Natur und Gesellschaft werden Unternehmen von ihrem Umfeld besonders kritisch beobachtet. Wer seine Statements nicht mit entsprechenden Maßnahmenprogrammen hinterlegt, handelt sich als Unternehmen schnell den Vorwurf des Greenwashing ein – zu Recht. Bei Cognis lautet die Botschaft: „Wir sind auf dem Weg“. Cognis hat sich mit seiner „Sustainability Policy“ öffentlich zu nachhaltigem Handeln verpflichtet. In seinen Medien kommuniziert das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsstrategie sowie konkrete Projekte – allerdings erst dann, wenn sie strategisch entwickelt sind.

■ Auch kleine Gesten zeigen Wirkung.

Nachhaltiges Handeln findet überall statt – jeder in einer Organisation kann dazu beitragen. Bei Cognis wurde z.B. eine Car Policy entwickelt: Cognis Mitarbeiter werden belohnt, wenn sie beim Dienstwagen eine umweltfreundlichere Alternative wählen. Die Policy soll nicht nur die CO₂-Emissionen der Unternehmensflotte reduzieren, sondern auch zum Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter beitragen. Auch jede Abteilung kann Nachhaltigkeit (vor)leben. Das beginnt beim Papier, auf dem Broschüren gedruckt werden und hört bei der Meetingkultur auf – denn oft können durch Webkonferenzen Reisen vermieden werden. Auch in kleinen Dingen muss sich der Nachhaltigkeitsanspruch des Unternehmens widerspiegeln, z.B. durch die Prüfung von Nachhaltigkeitskriterien beim Einkauf von Werbematerialien.

■ Die Zukunft: Was nachhaltig heißt, wird öffentlich ausgehandelt.

Das Nachhaltigkeitsrad lässt sich nicht mehr zurückdrehen – im Gegenteil: Nachhaltiges Handeln und Wirtschaften hat sich zum entscheidenden Wachstums- und Innovationstreiber entwickelt. Gleichzeitig werden die Anforderungen an das nachhaltige Handeln von Unternehmen weiter steigen. Und: Forderungen in Bezug auf die soziale und umweltpolitische Verantwortung werden mit der zunehmenden Etablierung von Social Media noch schneller öffentlich gestellt, diskutiert und ausgehandelt. Im Abgleich der Interessen suchen Unternehmen, Politik, NGOs und andere Interessenvertreter, auf öffentlicher, medialer Bühne die beste Lösung. Um auch in Zukunft an solchen Diskussionen teilzunehmen und seine Position aktiv zu vertreten, sucht Cognis die gleichen Kommunikationskanäle wie seine Stakeholder. Für die Nachhaltigkeitskommunikation bedeutet das, Strategie und Maßnahmen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, das Potential neuer Medientwicklungen zu prüfen und bei Bedarf neue Dialogkanäle zu öffnen.

■ Kontakt:
Susanne Marell
Cognis, Monheim
Tel.: 02173/4995-222
Fax: 02173/4995-514
susanne.marell@cognis.com
www.cognis.de

Biotechnica (Deutsche Messe)

Anzeige 1/4 Tabloid hoch

164 x 232