

S9-A

Der Zusammenhang von Kommunikation und Nachhaltigkeit im Handwerk

Von Paul Watzlavick stammt die Aussage "Man kann nicht nicht kommunizieren." Er weist vor allem darauf hin, dass jedes Verhalten kommunikativen Charakter besitzt. Das ist ein guter Startpunkt für interne und externe Kommunikation in und von Unternehmen.

Unternehmen kommunizieren im Prinzip permanent nach innen und außen etwa über Leitbilder, Produkte, Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäfte, Werbung, in Alltagskommunikationen und ganz gewöhnlichen Arbeits- oder Verkaufsprozessen.

Corporate Communications (Unternehmenskommunikation) umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen die unternommen werden, um den Status einer Unternehmensorganisation zu verbessern und nicht nur oder direkt, seine Produkte oder Dienstleistungen. Im Rahmen der Nachhaltigkeit (oder Corporate Social Responsibility / CSR), ist das Ziel, die Identität und Haltung des Unternehmens, als verantwortungsvolles und gemeinnütziges Unternehmen zu gestalten und zu vermitteln. Diese Kommunikationsmaßnahmen, die zu diesem Zweck ergriffen werden können, sind sehr vielfältig und weitgehend abhängig vom Publikum das es zu erreichen gilt (die öffentliche Meinung, die Verbraucher, Lohnempfänger, Eigentümer, Aktionäre, Gesetzgeber, etc.). Insgesamt ist Kommunikation ein grundlegendes Prinzip des unternehmerischen Erfolgs.

Viele Unternehmen, gerade im Handwerksbereich, verfügen über gute jedoch ungenutzte Potenziale was Nachhaltigkeit betrifft. Nachhaltigkeit oder präziser Nachhaltiges Wirtschaften ist definiert als das Erreichen ökonomischen Erfolgs in einer Art und Weise die Menschen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, etc.), die Umwelt und ethische Werte achtet und einen sorgsam und vorsorgenden Umgang damit schafft.

Es zeigt sich, dass es zum einen teils zu wenig Bewusstsein dafür gibt, dass es im Unternehmen Nachhaltigkeitspotenziale gibt, die durchaus Wirkung auf den Geschäftserfolg haben können. Zum anderen fehlt es oft an Möglichkeiten, diese Potenziale authentisch und wirksam an die entsprechenden Zielgruppen zu kommunizieren. Das stellt vor allem insofern eine zunehmende Herausforderung für Handwerksunternehmen dar, weil Nachhaltigkeit gerade auf Konsumentenseite an Bedeutung gewinnt.

In den letzten Jahren hat Nachhaltigkeit als Management- und Führungsansatz in kleinen und mittleren Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Über Nachhaltigkeit – genauer gesagt über gelebte unternehmerische Nachhaltigkeit – lassen sich im Handwerksbereich

Image und Marke eines Unternehmens stärken sowie neue Märkte und Zielgruppen erschließen.

Nachhaltigkeit ist somit für all jene Handwerksunternehmen der geeignete Managementansatz, die nicht allein kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg als das oberste Ziel anstreben, sondern die dieses Ziel einbetten in eine Strategie der langfristigen Existenzsicherung und gesellschaftlichen Nutzenorientierung des Unternehmens. Eine solche Strategie beinhaltet zusätzliche Ziele, die durch ein Nachhaltigkeitsmanagement erreicht werden können. Es sind dies insbesondere:

- **Stabilisierung des Unternehmens in einem dynamischen Umfeld**

Durch kontinuierliche Einbindung der wichtigsten Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) wird eine Vertrauenskultur zum Umfeld aufgebaut, die Veränderungen des Unternehmens unterstützt und abfedert.

- **Risikovorsorge**

Die Befassung mit künftigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen weist rechtzeitig auf die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungsstrategien hin. Nachweisbares verantwortliches Wirtschaften hilft Handwerksunternehmen insbesondere dabei, ihre Marke umfassend zu schützen, Mitarbeiter zu motivieren und neue Kunden anzusprechen. Gerade dort, wo eine qualitätsorientierte Nischenstrategie verfolgt wird, ist die durchgängige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte wichtig: Um gute Arbeit zu leisten, Innovationen zu entwickeln und den hohen Anspruch an die Qualität der Waren und Dienstleistungen verlässlich einzulösen. Und auch für KMU gilt, dass im Wettbewerb um Kapital und Mitarbeiter künftig jene verstärkt punkten werden, die mit verantwortlichem Handeln belegbar Wert schaffen und Risiken vermeiden.

- **Nutzung der Innovationschancen**

Die sich abzeichnenden, aber auch die (i.S. der Nachhaltigkeit) gewünschten Veränderungen in der Zukunft zeigen neue Entwicklungsperspektiven für Unternehmen auf. Wertsteigerung des Unternehmens insgesamt
Hierzu gibt es bereits unternehmerische Beispiele. Unternehmen denen es gelungen ist sich und ihre Angebote konsequent auf Nachhaltigkeit auszurichten und damit den Wert des Unternehmens erhöht haben.

- **Gesamtgesellschaftlicher Wandlungsprozess**

Durch die interne und externe Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit, innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sowie den intensiven Austausch mit den Stakeholdern entsteht ein Schneeballeffekt, der allmählich zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit führt.

Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung

Wenn in diesem Spezialisierungsmodul von Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung die Rede ist, dann ist nicht automatisch ein Nachhaltigkeitsbericht gemeint. Ein Bericht ist eine spezielle und unter Umständen sehr förderliche und wirksame Möglichkeit der Kommunikation von Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Für viele kleine und kleinere Handwerksbetriebe zahlt sich ein eigener Bericht nicht aus. Der Aufwand für die Erstellung und der daraus entstehende Nutzen stehen wahrscheinlich nicht im Gleichgewicht. Dennoch gibt es genügend Möglichkeiten zur Kommunikation sowie für eine angepasste Berichterstattung, bei der es im Wesentlichen darum geht, für Anspruchsgruppen des Unternehmens die Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent und auch evaluierbar zu machen. (Anm.: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts wird nachfolgend gesondert behandelt - Component C).

Kurz gesagt bedeutet nachhaltig zu kommunizieren bzw. darüber zu berichten:

- **Unternehmensziele im Sinne der Nachhaltigkeit festlegen:** Klarheit über nachhaltigkeitswirksame Unternehmensziele zu bekommen (ökonomische, ökologische und soziale Ausgewogenheit der Unternehmensentwicklung) und diese beschließen.
- **Maßnahmen realisieren:** basierend auf den beschlossenen Zielen, Aktivitäten in Form von konkreten Projekten, Prozessen und Maßnahmen festlegen
- **Transparente Kommunikation:** diese transparent (messbar, überprüf- und nachvollziehbar sowie glaubhaft) für Anspruchsgruppen zu machen sowie wirksam und zielgerecht zu kommunizieren
- **Kommunikationsmöglichkeiten ausschöpfen:** Kommunikation mit für das Unternehmen wichtigen Anspruchsgruppen zu führen, sogenannte Stakeholder, um ihre Interessen, Bedürfnisse und Möglichkeiten bestmöglich zu bedienen und dementsprechend in unternehmerische Produktions- und Dienstleistungsprozesse zu implementieren. D.h. nicht nur Information an Anspruchsgruppen (Einwegkommunikation) sondern gezielte Dialoge im Sinne von Einbindung von Anspruchsgruppen in verschiedene unternehmerische Prozesse führen.

Rolle der Berichterstattung

Eine klare und glaubwürdige Berichterstattung ist deshalb mehr als Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist Beleg für ein funktionierendes Management, das die genannten Anliegen in alle Unternehmensbereiche hineinträgt und/oder im Kerngeschäft verankert. Gleichzeitig verringert eine planvolle Nachhaltigkeitsberichterstattung den Aufwand für die Beantwortung von Anfragen – beispielsweise von Kunden –, die je nach Branche auch im Mittelstand deutlich zunehmen. Und gegenüber Nachwuchskräften, für die Verantwortung heute ein wichtiger Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers ist, stellen Nachhaltigkeitsberichte und – Aktivitäten eine wichtige Werbung dar. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist damit kein Luxus, sondern ein wichtiger Beitrag, Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen.

Darüber hinaus unterstützt Berichterstattung bei der Zieldefinition der Unternehmensentwicklung, dem Festlegen von Aktivitäten und Maßnahmen sowie der Überprüfbarkeit selbiger und schafft somit einen festgelegten Rhythmus der Planung, Umsetzung und Evaluierung in Unternehmen.

Dialog mit den Stakeholdern

Berichterstattung ist eine gute Basis, um den Dialog mit den Stakeholdern zu führen. Er hat eine wachsende Bedeutung für die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeits- bzw. CR-

Strategien erlangt. Vor allem Unternehmen, die in ökologisch und sozial sensiblen Branchen tätig sind, kann der regelmäßige Austausch mit den Stakeholdern - Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Behörden, Politik, Nichtregierungsorganisationen - als Frühwarnsystem für Risiken und Chancen dienen. Ebenso dient er dazu ein gutes Vertrauens- und Beziehungsverhältnis mit den Stakeholdern aufzubauen. Das stärkt das bestehende Netzwerk in welches das Unternehmen eingebettet ist, ermöglicht Synergien aufzuspüren sowie Kunden besser an Unternehmen zu binden durch:

- klare Identität des Unternehmens (Wofür steht das Unternehmen?)
- transparente Kommunikation (Was tut das Unternehmen?)
- qualitative Produktions- und Serviceabläufe (Wie setzt es das im Sinne des Kundennutzens um?).