



FOR OUR  
FUTURE



NOT  
COOL



UNSERE  
ZUKUNFT  
LIEGT IN UNSEREN  
HÄNDEN!

## Klimaschutz-Advocacy

### Fit for Paris: Baustein 4

LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN

ENGAGIERTES EINTRETEN & ADVOCACY FÜR KLIMASCHUTZ

**Hauptautor:**

Elmar Grosse-Ruse

**Beitragende:**

Lene Petersen (WWF Schweiz)  
Patrick Hofstetter (WWF Schweiz)  
Manuel Graf (WWF Schweiz)  
Olivia Lipsky (WWF Schweiz)

Bilder ©: Titelbild: Alfred Matthias, S.6: PA Images / Alamy Stock Photo, S. 10: PA Images / Alamy Stock Photo, S.14: Microsoft Stock Images, S.16: Unsplash / Hansjörg Keller, S.19: Ana Paula Rabelo / WWF-UK, S.22: unsplash.com/ Sigmund, S.23: Microsoft Stock Images, S.25: Patagonia, S.27: Microsoft Stock Images.

## Inhalt

Zusammenfassung .....	4
1. Wieso sollte Advocacy Teil einer glaubwürdigen unternehmerischen Klimastrategie sein? .....	5
2. Advocacy-Strategie: Wie kann sich ein Unternehmen klimapolitisch einbringen.....	8
Voraussetzungen .....	9
Grundlagen .....	9
Klima-Advocacy-Plan.....	12
3. Empfehlungen für Advocacy-Aktivitäten gegenüber den jeweiligen Anspruchsgruppen .....	14
Unternehmensinterne Stakeholder .....	15
Externe Stakeholder: Gesetzgeber .....	17
Externe Stakeholder: Verwaltung .....	19
Externe Stakeholder: Verbände .....	21
Externe Stakeholder: Andere Unternehmen.....	24
Externe Stakeholder Kund:innen.....	26
Externe Stakeholder: Medien.....	28

## Zusammenfassung

Die Klimakrise ist allgegenwärtig. Wir befinden uns in der Dekade des Handelns. Entschlossene und drastische Emissionsreduktionen stehen dabei im Fokus, für Länder wie auch für Unternehmen (vgl. **WWF Leitfaden für unternehmerische Klimastrategien «Fit für Paris»**). Aber auch 'Climate Action' über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus kommt grosse Bedeutung zu. Sei das über die Finanzierung von zusätzlichen Klimamassnahmen (**WWF Leitfaden zur Klimafinanzierung**) oder über die Beeinflussung der Rahmenbedingungen für Klimaschutz und sowie die Mobilisierung weiterer Akteure.

Klare Signale aus der Wirtschaft an die Politik sind enorm wichtig. Klimapositive Rahmenbedingungen erleichtern die eigene Dekarbonisierung der Unternehmen und bringen den globalen Klimaschutz voran. Dieses Dokument gibt Empfehlungen, wie Unternehmen eine wirksame Klimaschutz-Advocacy-Strategie erarbeiten und sich aktiv in politische Prozesse einbringen können. Nicht zuletzt wirken Unternehmen als Multiplikatoren und können Kund:innen, Mitarbeiter:innen und Geschäftspartner:innen für mehr Klimaschutz mobilisieren und motivieren.

Im Dokument wird eine Vielzahl konkreter, auf verschiedene Akteure zugeschnittene Massnahmen aufgezeigt, um klimapolitische Fortschritte zu erzielen. Dazu gehören:

### Grundlagen

- **Verfassen und kommunizieren von klimapolitischen 1.5°-kompatiblen und wissenschaftsbasierten Grundsatzpositionen**
- Klimapolitische Diskussionen auf Management-Ebene
- Übersicht über relevante Anlässe und Mitgliedschaften

### Aktiv im Gesetzgebungsprozess

- **Proaktive klimapositive Kommunikation z.B. bei Wahlen und Abstimmungen**
- Aktive Kommunikation an Gesetzgebende & Verwaltungsvertreter:innen
- Teilnahme oder Organisation von Veranstaltung mit klimapolitischem Kontext
- Aktive Beteiligung in parlamentarischen Gruppen, informellen Arbeitskreisen oder Interessengruppen sowie bei Vernehmlassungen

### Aktive Branchenvertretung

- **Aktive und meinungsmachende Rolle in Branchenverbänden**
- Aktive Beteiligung oder Initiierung von Branchenallianzen, klimarelevanten Branchenstandards, etc.

### Begleitende Kommunikation

- Begleitende Öffentlichkeitsarbeit der Advocacy-Aktivitäten
- Nutzung unternehmensinterner und externer Kommunikationskanäle für klimarelevante Themen

Unternehmen sollen sich von den Möglichkeiten inspirieren lassen. Im Idealfall sind sämtliche Massnahmen in einer kohärenten und umfassenden Advocacy-Strategie mit ausreichend Ressourcen und klaren Verantwortungen integriert. Die Massnahmen zeigen auch, dass einzelne Aktivitäten umgehend umgesetzt werden können.

## 1. Wieso sollte Advocacy Teil einer glaubwürdigen unternehmerischen Klimastrategie sein?

Die Folgen der Klimakrise sind dramatisch. Die meisten dafür relevanten Entwicklungen – CO<sub>2</sub>-Emissionen, Energieverbrauch, Extraktion fossiler Rohstoffe etc. – nehmen noch längst nicht den Verlauf, der erforderlich ist, um die Erderhitzung auf 1,5°C zu begrenzen und so die schlimmsten Auswirkungen der Klimakrise einzudämmen. Unternehmen spielen eine zentrale Rolle im Klimaschutz.

Das **WWF Framework für unternehmerische Klimastrategien** fasst Empfehlungen für glaubwürdige und wirkungsvolle Klimastrategien von Unternehmen zusammen. Sie berücksichtigen die Rahmenbedingungen des Paris Abkommens und dienen als Landkarte für «climate leadership». Um die rechtzeitige Transformation zum globalen Netto-Null-Ziel zu ermöglichen, müssen Unternehmen zunächst alle Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) transparent, nachvollziehbar und vollständig bilanzieren (Baustein 1). Auf dieser Basis sind die THG-Emissionen über die gesamten Wertschöpfungskette in Einklang mit wissenschaftsbasierten Zielen zu reduzieren (Baustein 2). Darüber hinaus sollten Unternehmen **zusätzliche Mittel für die Finanzierung von Klima- und Naturschutz** (Baustein 3) bereitstellen. Dieses Dokument vertieft den Baustein 4 und erläutert Advocacy-Massnahmen von Unternehmen.



Abbildung 1: Elemente einer glaubwürdigen und wirkungsvollen Klimastrategie von Unternehmen.

## Unternehmensengagement auf allen Ebenen

Unternehmen, welche es ernst meinen mit dem Klimaschutz, engagieren sich auf verschiedenen Ebenen, auch politisch. Es braucht regulatorische Rahmenbedingungen, sodass klimaverträgliche Unternehmensstrategien, Investitionsentscheide und Geschäftspraktiken attraktiv und möglich sind. Ohne Ausrichtung der politischen Rahmenbedingungen auf Klimaschutz werden in vielen Bereichen weiterhin jene Unternehmen benachteiligt, die heute schon konsequent das Geschäft auf Klimaschutz ausrichten oder aus nicht nachhaltigen Geschäftsfeldern aussteigen. Nicht nur unternehmerische Klimaschutz-Vorreiter sollten sich proaktiv für klimapolitische Rahmenbedingungen einsetzen. Gleiche Bedingungen liegen im Interesse aller Firmen. Nur so werden nachhaltige Geschäftsfelder schneller wirtschaftlich attraktiv und klimafreundliche Innovationen können sich schneller am Markt durchsetzen.

## Klare Positionierung des Unternehmens

Noch immer glauben viele Akteure, dass Klimaschutz der Wirtschaft schade und daher von dieser abgelehnt würde. Ohne klare Haltung der Wirtschaft wird die Politik von allein hier nicht ausreichend aktiv. Zugleich haben gerade deswegen ambitionierte klimapolitische Forderungen von Unternehmen ein besonderes Wirkungspotenzial: Wenn sich ein KMU, ein Konzern oder ein Branchenverband für eine steigende CO<sub>2</sub>-Abgabe oder den Ausstieg aus fossilen Technologien ausspricht, hinterlässt dies in Medien und Politik Wirkung.


Hinzu kommt die Multiplikationswirkung von Unternehmen: Ihre klimapolitisch fortschrittliche Positionierung mobilisiert auch ihre Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen und Kund:innen und vergrössert das Unterstützerfeld für wirksame Klimapolitik. Öffentliches klimapolitisches Engagement<sup>1</sup> ist somit ein wirkungsvoller und notwendiger Verstärker der eigenen Klimaschutzbemühungen auf Unternehmensebene.

Dieses Dokument zu Baustein 4 dient als Wegweiser für klimapolitisches Engagement von Unternehmen. Im ersten Teil des Dokumentes werden Aspekte einer kohärenten Klimaschutz-Advocacy-Strategie vorgestellt. Der zweite Teil gibt Empfehlungen für Advocacy-Aktivitäten gegenüber den jeweiligen unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen. Die reinen klimapolitisch orientierten Empfehlungen dieses Leitfadens werden punktuell ergänzt durch Hinweise und Tipps für breiter gefasstes Klimaschutz-Engagement von Unternehmen. Dieses zielt nicht direkt auf die Modifikation von politischen Rahmenbedingungen ab, sondern strebt die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks innerhalb des geltenden Rechtsrahmens an. Eine Infobox weist bei den jeweiligen Stakeholdern auf entsprechende Ideen und Potenziale hin.

### Zentrale Aspekte des Baustein 4 «Engagiertes öffentliches Eintreten & Advocacy für Klimaschutz»:

- Sie sprechen sich gegenüber den verschiedenen Stakeholdern für wirksame klimapolitische Rahmenbedingungen auf kantonaler, nationaler und internationaler Ebene aus und beziehen in aktuellen politischen Debatten Position für Nachhaltigkeit.
- Sie entziehen klimadestruktiven Stimmen und Akteuren ihre finanzielle und ideelle Unterstützung.
- Sie mobilisieren Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen, Wettbewerber:innen und Kund:innen, sich ihrerseits für eine ambitionierte Klimapolitik einzusetzen.

<sup>1</sup> Unter klimapolitischem Engagement und Klima Advocacy Arbeit wird in diesem Dokument das indirekte und direkte Eintreten für die Veränderung der klimaschutzrelevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, also v. a. der Gesetze und Verordnungen verstanden. Es ergänzt damit Klimaschutz-Aktivitäten, die innerhalb der bereits geltenden Rahmenbedingungen stattfinden, oder für die sich das Unternehmen bei Kund:innen, Lieferant:innen etc. einsetzt

An aerial photograph showing a river with a large area of brown sediment on the left bank, a road with a car on the right, and a forest in the center. The sediment area is a mix of brown and white, with some water channels. The road is a two-lane asphalt road with a white line. The forest is a dense green. The background shows rolling green hills.

**“Voluntary actions to reduce emissions are important, but only public policy can deliver reductions at the speed and scale needed to limit the worst impacts of climate change. As a result, climate policy advocacy is an essential element of corporate sustainability leadership.”**

**- Amy Meyer, World Resources Institute**

## 2. Advocacy-Strategie: Wie kann sich ein Unternehmen klimapolitisch einbringen

Eine Advocacy-Strategie sorgt dafür, dass nicht isolierte oder gar widersprüchliche Massnahmen ergriffen werden, sondern die wirksamsten Hebel identifiziert werden und die verschiedenen Schritte aufeinander abgestimmt sind. Die Advocacy-Strategie ist Teil einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.

Die nachfolgende Abbildung 2 fasst zusammen, wie eine wirksame Advocacy-Strategie erarbeitet und umgesetzt wird. Zuerst müssen Unternehmen die richtigen Voraussetzungen schaffen, indem Zuständigkeiten und Ressourcen geklärt und bereitgestellt werden. Weiter sind klimapolitische Positionen, ein gutes Verständnis der Akteurlandschaft und eine Übersicht relevanter Anlässe wichtige Grundlagen für die Strategie, welche in den Klima-Advocacy-Plan einfließen.

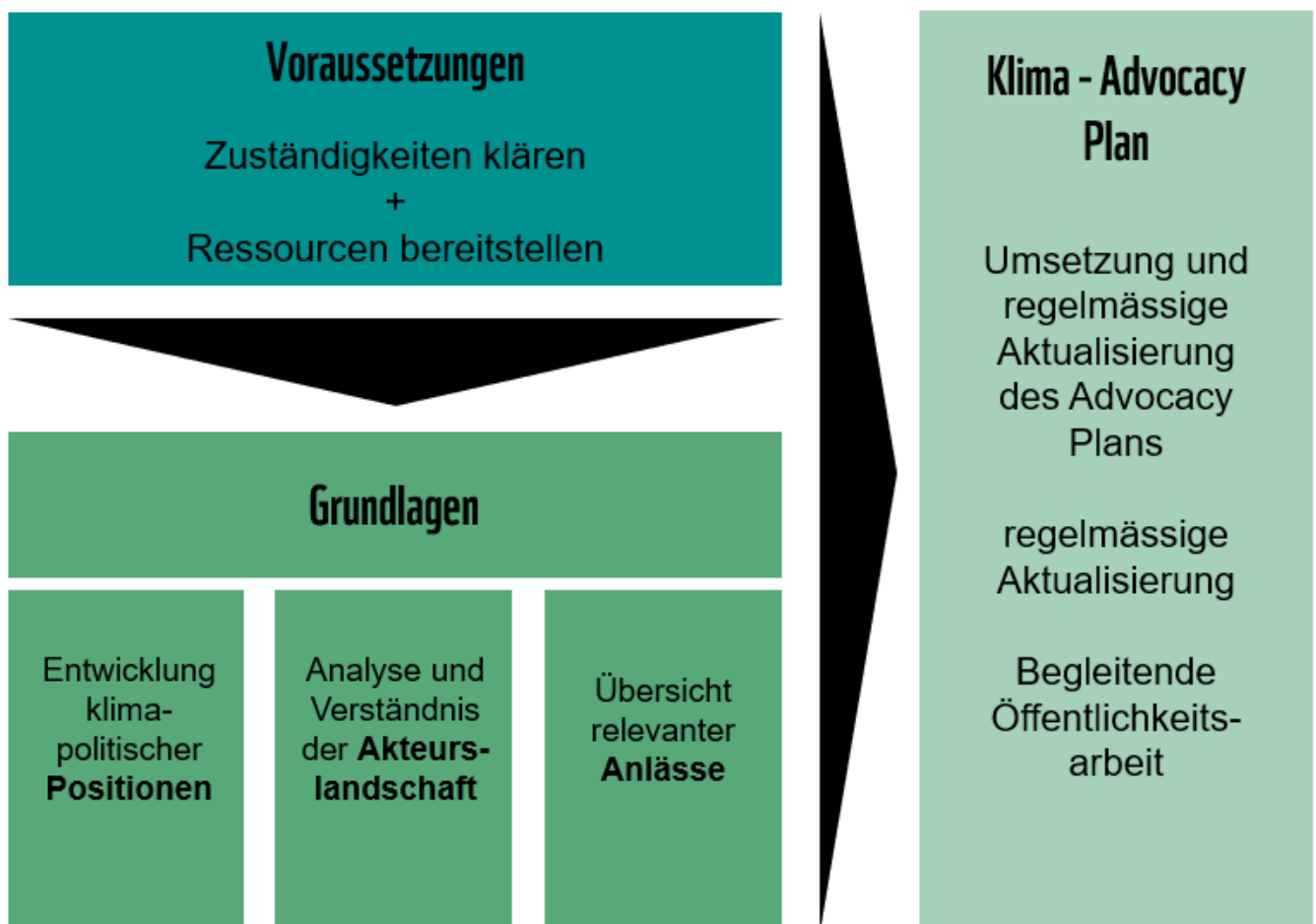


Abbildung 2: Wichtige Elemente einer wirksamen unternehmerischen Advocacy-Strategie.

### Hinweis zum Umfang des Leitfadens

Die reinen klimapolitisch orientierten Empfehlungen dieses Leitfadens werden punktuell ergänzt durch Hinweise und Tipps für breiter gefasstes Klimaschutzengagement von Unternehmen. Dieses zielt nicht direkt auf die Veränderung von politischen Rahmenbedingungen ab, sondern strebt die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks innerhalb des geltenden Rechtsrahmens an. Eine Infobox weist bei den jeweiligen Stakeholdern auf entsprechende Ideen und Potentiale hin.



## Voraussetzungen

### Klärung von Zuständigkeiten und Ressourcenbereitstellung

Öffentliches Engagement für Klimaschutz braucht eine solide Basis im Unternehmen. Dazu gehört eine klare Verankerung der Verantwortlichkeit auf Geschäftsleitungsebene. Davon ausgehend sind die Aufgaben und Kompetenzen auf den unteren Ebenen festzulegen. Die davon vor allem betroffenen Abteilungen Public Affairs und Nachhaltigkeit haben in vielen Unternehmen keine Tradition enger Zusammenarbeit. Vielmehr verfolgen Mitarbeiter:innen aus dem Public Affairs Team traditionell Advocacy-Ziele, die sich direkt aus den klassischen Unternehmens- und Branchenzielen ableiten und nicht immer einem 1.5°C-kompatiblen klimapolitischen Engagement entsprechen, sondern allenfalls sogar zu klimapolitisch kontraproduktiven Advocacy-Aktivitäten führen könnten. Um dem entgegenzutreten, braucht es unternehmensweit eine enge Vernetzung und klare Ausrichtung an klimapolitischen Advocacy-Zielen (vgl. Grundlagen – Entwicklung klimapolitischer Positionen). Nicht zuletzt geht es um ausreichende Ressourcenallokation für die zuständigen Stellen im Unternehmen aber auch für die gemeinsame Finanzierung gross angelegter Abstimmungskampagnen.

## Grundlagen

### Entwicklung wissenschaftsbasierter klimapolitischer Positionen

Viele Unternehmen haben bis heute keine formale Positionierung zu klimapolitisch relevanten Problemen und Herausforderungen, wenn diese nicht direkt das Kerngeschäft betreffen. So unterlassen sie potenziell wirksame Aktivitäten zur politischen Einflussnahme.

Um dies zu verändern, sollten alle Klimaschutz-Vorreiter wissenschaftsbasiert die folgenden Fragen beantworten:

- Welche klimapolitischen Ziele (z. B. Senkung der THG-Emissionen, Reduktion des Energieverbrauchs) sind bis wann zu erreichen?
- Welche politischen Instrumente (Abgaben, ordnungsrechtliche Vorgaben, Subventionen etc.) sind in welcher Ausgestaltung geeignet und erforderlich zur Erreichung dieser Ziele?
- Für welche staatliche Ebene (Gemeinde, Kanton, Staat, EU, UN) sind welche Ziele und welche Instrumente angemessen?

Oft fehlt vielen Unternehmen die klimapolitische Detailkenntnis, um diese Fragen zu beantworten. Es empfiehlt sich, frühzeitige Unterstützung zu holen aus Thinktanks, NGOs, Wissenschaftsinstitutionen oder Verbänden. Durch Beratungsleistungen, in Auftrag gegebene Studien und Dialogprozesse gelingen Wissenstransfer und Synergieeffekte.

#### Beispiel:

Der Wirtschaftsverband swisscleantech formuliert regelmässig Positionen zu klimapolitisch wichtigen Fragen, so zum revidierten CO<sub>2</sub>-Gesetz:

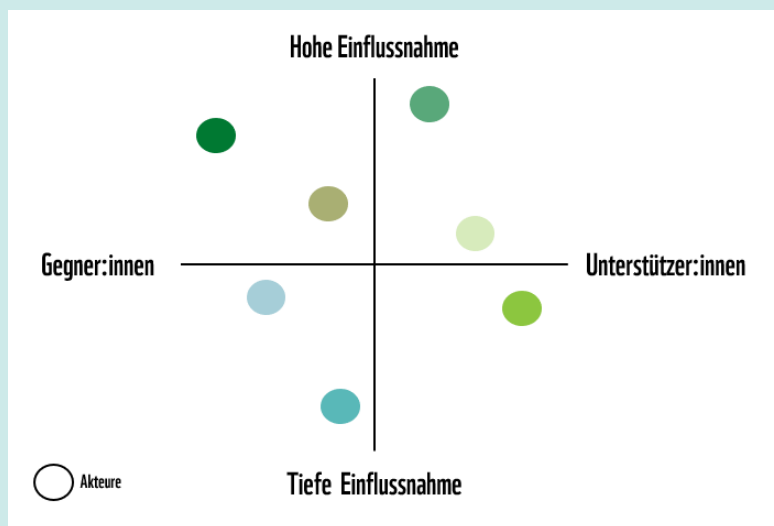
<https://www.swisscleantech.ch/so-macht-das-revidierte-co2-gesetz-sinn/>

## Analyse und Verständnis der Akteurlandschaft

Ein Unternehmen, das für sein klimapolitisches Engagement Allianzen nutzt, Gegenspieler:innen identifiziert und Unterstützer:innen aufbauen will, braucht eine Übersicht über die relevante Akteurlandschaft.

Ein mögliches Tool ist die so genannte „Power-Map“, womit die räumliche Abbildung von Akteuren hinsichtlich ihrer klimapolitischen Positionierung und ihrer Einflussstärke gemeint ist. Die relevanten Branchenverbände, Dachverbände, Wettbewerber:innen, Lieferant:innen und Unternehmenskund:innen, etc. werden grafisch eingeordnet, inwiefern sie klimapolitisch mit der eigenen Positionierung übereinstimmen und wie stark ihr Einfluss auf das klimapolitische Resultat eingeschätzt wird. So wird ersichtlich, wer die relevantesten Unterstützer:innen und Gegner:innen der eigenen klimapolitischen Anliegen sind und wo allenfalls noch Akteur:innen fehlen.

### Beispiel



Dieses fiktive Beispiel illustriert wie eine „Power-Map“ aussehen kann. Die Punkte stellen verschiedene Akteure dar, welche gemäss ihrer Einflussnahme und Alignment eingeordnet werden.

Wenn die aktuelle klimapolitische Akteurlandschaft analysiert ist, kann sie zielgerichtet modifiziert werden. Ist das eigene Unternehmen direkt oder indirekt Mitglied in Organisationen wie z. B. Branchenverbänden, die bislang klimapolitisch kontraproduktiv oder nicht ambitioniert genug ausgerichtet sind? Kann auf die Ausrichtung dieser Verbände eingewirkt werden? Oder ist es zielführender auszutreten und dies öffentlich zu kommunizieren. Wo und wie kann man klimapolitische Bedingungen stellen? Welcher potenziell einflussreiche Akteur – beispielsweise eine Paris-Allianz der Industrie – fehlt noch völlig?

### Beispiel

Unter dem Titel „CEO4climate“ gründete sich 2017 ein Club klimapolitisch fortschrittlicher Unternehmensführer:innen und brachte sich frühzeitig und gezielt in die politischen Beratungen zur damaligen Totalrevision des CO<sub>2</sub>-Gesetzes ein. Seitdem engagiert sich das Netzwerk mit klimapolitischen (offenen) Briefen an Politiker:innen und engagiert sich bei Volksabstimmungen.


### Kontinuierliches Monitoring klimapolitisch relevanter Interventionsanlässe

Politische Abläufe folgen gewissen Routinen und Zyklen. Interventionen von aussen sind nicht immer gleichermassen erfolgversprechend. Geht es darum, ein völlig neues Thema auf die politische Agenda zu setzen, wichtige Detailkorrekturen in einen Gesetzentwurf einzufügen oder um die Mehrheit für eine Abstimmungsvorlage? Die Grundlage für solche Advocacy-Aktivitäten ist der politische Terminkalender: Wann laufen Vernehmlassungen für klimarelevante Gesetzesvorhaben? Wann stehen kantonale oder eidgenössische Abstimmungen und Wahlen an? Welche Events – wie z. B. die UN-Klimakonferenz oder die Veröffentlichung des IEA World Energy Outlooks – schaffen Gelegenheitsfenster für das Einbringen der eigenen klimapolitischen Anliegen? Hierfür braucht es ein kontinuierliches Monitoring, ggf. unterstützt durch professionelle Dienstleister, Dachverbände, Allianzen oder Kooperationen.

#### Beispiel

Politimpuls bietet verschiedene Produkte an, welche Informationen und Unterstützung im Bereich Politmonitoring bieten, zum Beispiel:

- **Politmonitoring:** Ein Onlinetool zur Politikbeobachtung, relevante Geschäfte können ausgewählt und abonniert werden.
- **Politagenda:** Wöchentliche Information über Termine der Bundespolitik mit einem verlinkten Kalender.



“The business world needs to unleash the most powerful tool they have to fight climate change: their political influence”.

- Fred Krupp, president of the nonprofit Environmental Defense Fund (EDF)

## Klima-Advocacy-Plan

### Aufstellen eines Advocacy-Plans

In diesem Schritt werden die zuvor geschaffenen Grundlagen – Positionsbestimmung, Akteurlandschaft, Anlass-Monitoring – zu einem umfassenden Advocacy-Plan zusammengefügt. Die Leitfrage lautet: **Zu welchen Anlässen sind mit welchen weiteren Akteuren welche Advocacy-Aktivitäten umzusetzen?** In einem Vernehmlassungsverfahren sollte ein Unternehmen zum Beispiel sehr frühzeitig ausreichende Ressourcen der zuständigen Fach- und Policy-Expert:innen reservieren. Insbesondere grosse Branchen- und Dachverbände müssen häufig zeitaufwendig Kompromisse zwischen den unterschiedlichen Positionen ihrer Mitglieder:innen aushandeln. Um hier Einfluss nehmen zu können, muss man sich frühzeitig einbringen. Medienwirksame Advocacy-Massnahmen sind besonders aussichtsreich, wenn das Thema z. B. aufgrund einer UN-Klimakonferenz ohnehin auf der Agenda steht, oder wenn die Redaktionen wegen Sommerpause oder Jahreswechsel nach (politischen) Inhalten suchen. Und die Finanzierung sollte sichergestellt sein, bevor die nächste wichtige Abstimmung ansteht.

Kurz: Der Klima-Advocacy-Plan strukturiert die verschiedenen zielgerichteten Aktivitäten samt Ziel, Anlass und Partnern entlang der politischen Prozesse. Er enthält auch jene Massnahmen, die anlassunabhängig laufend durchzuführen sind – wie die Informationsbeschaffung und Beziehungspflege.

#### Beispiel

Der Nestlé Konzern hat Prioritäten für seine Klima Advocacy Arbeit definiert und Standards für die transparente Interaktion mit Politik und Behörden formuliert  
<https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/advocacy>

### Umsetzung und regelmässige Aktualisierung des Advocacy-Plans

Auch der beste Plan muss an realen Rahmenbedingungen geprüft werden. Entsprechend der festgelegten unternehmensinternen Zuständigkeiten sind ausreichend Ressourcen bereitzustellen, damit die jeweiligen Massnahmen zu den betreffenden Anlässen professionell – und ggf. mit externer Unterstützung – umgesetzt werden können. Der Erfolg der Massnahmen ist so gut wie möglich zu messen. Die Erkenntnisse daraus fliessen im Sinne einer rollenden Planung mit Feedback-Schlaufen in die optimierte Planung der nächsten Schritte ein. Zum Monitoring gehört auch, periodisch sämtliche Advocacy-Aktivitäten des Unternehmens und seiner Dachverbände zu überprüfen, die (scheinbar) nichts mit Klimapolitik zu tun haben. So wird gewährleistet, dass keine kontraproduktiven Aktivitäten unterhalb des Radars bleiben.

#### Beispiel

Im Zusammenhang mit den o. g. Massnahmen publiziert beispielsweise Nestlé ein regelmässiges Review seiner Verbandsmitgliedschaften mit Blick auf deren klima-politisches Alignment:  
<https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/advocacy>

## Begleitende Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist integraler Bestandteil vieler Massnahmen, die im Klima-Advocacy-Plan vorgesehen und umgesetzt werden. So zum Beispiel, wenn die Abstimmungsempfehlung des Branchenverbandes durch eine Medienmitteilung flankiert wird, oder wenn Journalist:innen anlässlich aktueller klimapolitischer Debatten der UN-Klimakonferenz zur Information über die jüngsten Klimaschutz-Innovationen im Unternehmen eingeladen werden.

Zugleich gibt es selbstverständlich auch Massnahmen, die bewusst *nicht* durch öffentlichkeitswirksame Kommunikation begleitet werden. Gründe hierfür können sein, dass ohnehin mit wenig Medienresonanz zu rechnen ist (wie das oft bei Vernehmlassungsverfahren der Fall ist), oder dass der Absender in der Öffentlichkeit kontraproduktiv für die Wirksamkeit des Anliegens ist.

Grundsätzlich gilt: Transparenz ist Trumpf. Die klimapolitischen Aktivitäten eines Unternehmens gehören in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Und dort, wo es die Wirkung der Advocacy-Arbeit verstärkt, sollten Stakeholder und breite Öffentlichkeit (u.a. via Medien) proaktiv darüber informiert werden.

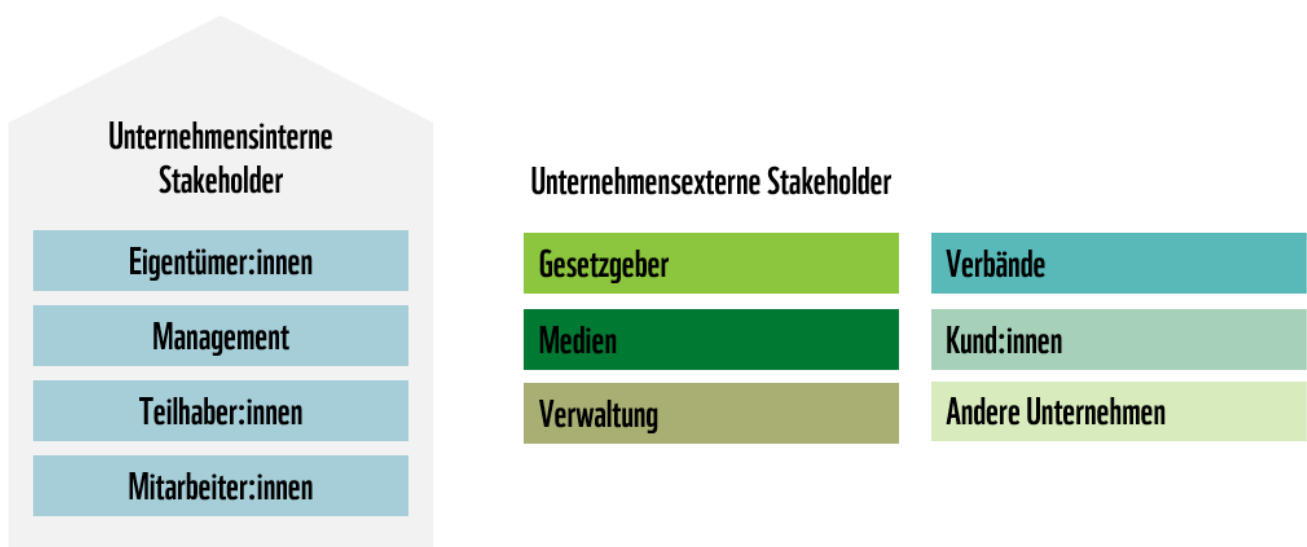
### Beispiel

Im Zuge der Abstimmung vom 18. Juni 2021 zum Klimaschutzgesetz engagierten sich verschiedene Akteur:innen aus der Privatwirtschaft über <https://klimagesetz-jetzt.ch/wir-sagen-ja-zum-klimagesetz/> als Ja-Testimonial.



### 3. Empfehlungen für Advocacy-Aktivitäten gegenüber den jeweiligen unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen

In den folgenden Abschnitten werden mit Blick auf die verschiedenen Stakeholder-Gruppen passende Advocacy-Massnahmen empfohlen. Dabei geht es um die in der Einleitung genannten drei zentralen Einflusspfade: Advocacy-Arbeit gegenüber Anspruchsgruppen, Entzug von Support für klimadestruktive Stimmen, Mobilisierung geeigneter Stakeholder für eigene Advocacy-Aktivitäten. Die einzelnen Aktivitäten wurden zuvor zielorientiert, anlassabhängig und mit Blick auf die jeweiligen Stakeholder im oben genannten Klima-Advocacy-Plan strukturiert. Hier werden sie nun den verschiedenen Anspruchsgruppen zugeordnet und zudem danach differenziert, inwiefern sie operationalisierbar sind für eine quantitative Evaluation der Advocacy-Arbeit. Im ersten dieser Kapitel geht es um die unternehmensinternen Stakeholder – also die Eigentümer:innen bzw. Teilhaber:innen des Unternehmens, das Management und natürlich die Mitarbeiter:innen.



Quer über alle Anspruchsgruppen gilt die Botschaft: Paris-kompatible Rahmenbedingungen sind das „neue Normal“, die Selbstverständlichkeit der heutigen Zeit.

Abbildung 3: Übersicht der internen und externen Anspruchsgruppen für den Advocacy Plan.



### Unternehmensinterne Stakeholder

Mit Blick auf Klimaschutz-Advocacy sind die drei unternehmensinternen Anspruchsgruppen wichtig für die Unterstützung innerhalb der Firma. Ein Geschäftsleitungsbeschluss oder eine ausgearbeitete Advocacy-Strategie allein reichen nicht aus, wenn Eigentümer:innen, Management und Mitarbeiter:innen nicht mitgenommen werden. Für alle dieser unternehmensinternen Zielgruppen gilt: Sie müssen wissen, dass ein Unternehmen nur dann Klimaschutz-Vorreiter sein kann, wenn es auch seine Advocacy-Arbeit danach ausrichtet. Und ihnen sollten die zentralen klimapolitischen Positionen des Unternehmens (beispielsweise der Einsatz für eine die externen Kosten deckende CO<sub>2</sub>-Abgabe) vertraut sein. Dies könnte beispielsweise gelingen, wenn ein unternehmensinternes Klimapolitik-Memo im Namen des CEO versandt wird. So finden die konkreten Advocacy-Aktivitäten unter Eigentümer:innen, Management und Mitarbeiter:innen Unterstützung.

Ergänzend dazu braucht es gegenüber den Eigentümer:innen bzw. Teilhaber:innen der Firma allenfalls Überzeugungsarbeit, dass klimapolitisches Engagement im Unternehmensinteresse liegt, damit die Advocacy-Strategie auch von oben unterstützt wird. Die Messung des Unternehmenserfolgs durch wenige Kennzahlen am jeweiligen Quartalsende kann ein Hemmnis für eine mittel- und langfristig orientierte klimapolitische Advocacy-Arbeit sein. Das langfristige Verständnis von Unternehmenserfolg muss gefördert werden, auch bei Eigentümer:innen und Teilhaber:innen.

Was für den Unternehmenserfolg im Allgemeinen gilt, trifft auch für die Ziele der einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter:innen im Speziellen zu. Adressat ist hier das Management: Advocacy-Arbeit für bessere klimapolitische Rahmenbedingungen sollte so weit wie möglich für die betreffenden Mitarbeiter:innen bei der Personalentwicklung, der Zielvereinbarung, der Mitarbeitendenbewertung, dem Controlling und der Vergütung berücksichtigt werden. Beim Management sind entsprechende Leistungen – sofern messbar – im Bonus-System zu integrieren.

**Messbare Aktivitäten eines Advocacy-Vorreiters:**

- Information aller unternehmensinterner Stakeholder über Notwendigkeit von Klimaschutz-Advocacy und zentrale klimapolitische Haltungen sowie Forderungen des Unternehmens (z. B. durch Klimamemo des CEO)
- Integration von Advocacy-Leistungen in Führungsinstrumenten wie Zielvereinbarung, Controlling, Vergütung
- Erhöhung der für klimapolitische Arbeit ausgewiesenen Ressourcen
- Schulung der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für die betreffenden Mitarbeiter:innen
- Regelmässiges traktandieren klimapolitischer Positionen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat
- Nutzung der internen Kommunikationskanäle für Klimabelange und bei klimarelevanten Volksabstimmungen (z. B. Hintergrundinformationen für Mitarbeiter:innen)
- Durchführung von internen Anlässen zu klimarelevanten Themen (z. B. „Open Climate Lunch“ für Mitarbeiter:innen)
- Einführung von Instrumenten zur Mitarbeiter:innenbeteiligung im Bereich Klimapolitik sowie Klimaschutz im Unternehmen und im Privathaushalt (z. B. Feedback-Kanäle für Klimatipps und Intranet-Forum zu gesellschaftlichen klimapolitischen Debatten)

**Fokus Mitarbeiter:innen:**

Die Mitarbeiter:innen sind eine wichtige Zielgruppe, um klimafreundliches Handeln – in Ergänzung zum *klimapolitischen* Engagement – zu fördern. Mehr Bewusstsein und Handlungsbereitschaft für Klimaschutz kann sich im Betrieb und im privaten Lebensumfeld der Mitarbeiter:innen auswirken. Unternehmen können ihre Belegschaft zu Klimaschutz-Handeln aktivieren, indem sie:

- Informationen bereitstellen (z. B. Klimatipps im wöchentlichen Blog im Intranet),
- Mitarbeiter:innen durch anreiz- oder spielbasierte Projekte zu Klimaschutzfortschritten aktivieren (z. B. Company Challenge für Emissionsreduktionen unter verschiedenen Abteilungen),
- freiwilliges Klimaschutz-Engagement ausserhalb des Jobs – aber allenfalls während der Arbeitszeit – unterstützen (z. B. durch Aktionstage und/oder Kooperationsprojekte mit Umweltverbänden wie <https://www.wwf.ch/de/aktiv-werden/corporate-volunteering-team-events-im-zeichen-der-natur>),
- klimaorientierte Challenges einführen (z. B. Ideenwettbewerbe für mehr Energieeffizienz im Betrieb),
- Klimaschutz in der Personalentwicklung integrieren (z. B. Projekte für Lernende oder Schulungen zu Klimaschutz am Arbeitsplatz),
- die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen aufgrund des Klimaschutzprofils stärken (z. B. durch Portraits einzelner Mitarbeiter:innen und kontinuierliche Information über die Erreichung wissenschaftsbasierter Klimaziele des Unternehmens).

Wie bei jeder Klimakommunikation gilt auch gegenüber den Mitarbeiter:innen die Regel: Fokussier dich auf das Wichtigste, damit die begrenzte Aufmerksamkeit nicht auf faktisch irrelevante Klimatipps verschwendet wird.

Um unter allen Mitarbeiter:innen eine Kultur zu fördern, die klimapolitisches Engagement im unternehmerischen Kontext unterstützt, könnten diese angeregt werden, sich auch innerhalb des Unternehmens für bessere Klimaschutz-Rahmenbedingungen einzusetzen. Dadurch wird anschaulich, dass individuelles Handeln dann am wirksamsten ist, wenn es durch förderliche Rahmenbedingungen unterstützt wird. Diejenigen Mitarbeiter:innen, die direkt für klimapolitische Advocacy zuständig sind, brauchen die notwendigen Personalentwicklungsmassnahmen wie beispielsweise Schulungen. Zudem sind alle betreffenden Abteilungen und Mitarbeiter:innen mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten und unternehmensweit zu vernetzen. Sichtbares klimapolitisches Engagement des Unternehmens kann nicht zuletzt als Benefit in der Personalakquise eingesetzt werden: Ein Unternehmen, das sich öffentlich für wirksame Klimapolitik einsetzt, ist für viele als künftiger Arbeitgeber attraktiv.





Externe Stakeholder: Gesetzgeber

Dass der Gesetzgeber eine zentrale Zielgruppe von klimapolitischer Advocacy-Arbeit ist, leuchtet sofort ein. Schliesslich beruhen alle rechtsverbindlichen Rahmenbedingungen auf Gesetzen auf mindestens einer staatlichen Ebene.<sup>2</sup> Und auch wenn die Anwendung der Gesetze durch die Exekutive und ihre Auslegung durch die Judikative nicht zu vernachlässigen sind, so bleibt es die Legislative, die den (groben) Rahmen setzt, in dem wirtschaftliches und klimarelevantes Handeln stattfindet. Die versuchte Einflussnahme auf den Gesetzgeber (und die Verwaltung – siehe folgendes Kapitel) hat sich längst eingebürgert. Der ursprünglich verwendete Begriff „Lobbyismus“ stammt vom Zusammentreffen der Interessenvertreter:innen und Parlamentarier:innen in der Lobby des Parlaments – im Bundeshaus die Wandelhalle.

Das Parlament ist Zielgruppe von Advocacy, um wichtige Details in vorliegenden Gesetzentwürfen im Sinne des Klimaschutzes zu definieren und für die entsprechenden Abstimmungen Mehrheiten zu gewinnen. Ausserdem ist es relevant für das mittel- und langfristige Agenda-Setting im Einklang mit den vereinbarten Zielen des Pariser Klimaabkommen und des Biodiversitätsabkommen von Montreal. Nicht zuletzt sind gute Kontakte ins Parlament eine Informationsquelle.

In der untenstehenden Tabelle sind wichtige Advocacy-Aktivitäten auf parlamentarischer Ebene aufgeführt. Sie reichen von Massnahmen zur Informationsgewinnung über Aktivitäten zur Vermittlung der eigenen Position bis hin zur Unterstützung klimapolitisch vorbildlicher Mandatsträger:innen und/oder Parteien. Die Effektivität der gewählten Massnahmen setzt teilweise einiges an Kontext- und Prozesswissen voraus: Wie informieren sich die Verantwortlichen am besten über alle klimapolitisch relevanten Vorstösse? Was sind die Dos and Don'ts eines politischen Briefs? Wer bietet Unterstützung für die Organisation eines parlamentarischen Abends? Welche Regelungen sind zu beachten bei der Finanzierung von Parteien, Kandidat:innen und Parlamentarier:innen? Sofern die unternehmensintern Zuständigen, wie z. B. eine Public Affairs Abteilung, (noch) nicht über das erforderliche Knowhow verfügen, findet sich Unterstützung bei entsprechenden Büros und Agenturen oder auch in den Geschäftsstellen von Branchenverbänden oder klimapolitischen Allianzen.

<sup>2</sup> Verordnungen, die von der Verwaltung – der Exekutive – ohne Zustimmung der Legislative erlassen werden können, müssen immer auf Gesetzen beruhen und dürfen lediglich Details regeln. Viele legislative Rechtsakte sind auf mehreren staatlichen Ebenen relevant. So macht das eidgenössische Energiegesetz Vorgaben, die die kantonalen Energiegesetze umzusetzen haben.

Eine der wichtigsten Zutaten für erfolgreiche Advocacy sind ohnehin gut gepflegte persönliche Beziehungen. Und weil diese insbesondere auch ausserhalb der formalen Begegnungskontexte entstehen und weiterentwickelt werden, sind Referenzräume wichtig, in denen sich Unternehmer:innen und Politiker:innen treffen: im Golfclub, beim Rotary-Meeting, am Neujahrs-Apéro, etc.. Dies gilt analog für das Zusammenkommen mit Vertreter:innen der anderen Anspruchsgruppen.

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Regelmässige Informationsgewinnung (über Vorstösse, Gesetzesvorhaben etc. auf dem Laufenden bleiben)	kontinuierlich	x
Regelmässige schriftliche Kommunikation (z. B. durch eigenen Newsletter an Parlamentarier:innen)	kontinuierlich	x
Anlassbedingte schriftliche Kommunikation (z. B. Brief an Parlamentarier:innen)	zu spezifischen Anlässen wie parlamentarischen Beratungen, Abstimmungen oder Wahlen	x
Persönliche Treffen mit Parlamentarier:innen (auch als Vor-Ort-Termin im Unternehmen oder Exkursion sowie informell in geteilten sozialen Kontexten wie Golfclub, Rotarier-Treffen etc.)	regelmässig oder zu spezifischen Anlässen	x
Teilnahme an politischen Veranstaltungen (Konferenzen, Apéros, parlamentarische Abende, etc)	auf Einladung	x
Ausrichtung von eigenen Veranstaltungen mit Einladung von Parlamentarier:innen	regelmässig zu wechselnden Themen oder anlassabhängig	x
Teilnahme an parlamentarischen Anhörungen	einzig auf Einladung	
Beteiligung an thematisch passenden parlamentarischen Gruppen (PG) oder informellen Arbeitskreisen (AK) / Interessengruppen (IG)	bei PG-Gründung und Beitritt nur durch Parlamentarier:innen, Mitwirkung jedoch möglich; AK/IG keine Beschränkungen	x
Politische Medienarbeit (siehe eigenes Kapitel)	zu geeigneten Anlässen wie parlamentarischen Beratungen, Abstimmungen oder Wahlen	x
Unterstützung von bestimmten Parteien und / oder Kandidat:innen (finanziell, ideell)	im Vorfeld von Wahlen und Volksabstimmungen oder kontinuierlich	x
Kandidatur für Parlamentssitz (durch Vertreter:in des Unternehmens)	rechtzeitig vor Wahlen	
Bindung von (ehemaligen) Parlamentarier:innen an das Unternehmen (Teilzeit im Management, Public Affairs, Verwaltungsrat)	wenn geeignete Position verfügbar ist oder geschaffen wurde	
Durchführung oder Beauftragung von Studien und Kommunikation gegenüber Parlamentarier:innen	zum passenden Zeitpunkt in Gesetzgebungsprozessen zur Untermauerung der eigenen Position	x
Begleitende Öffentlichkeitsarbeit über die eigenen Kanäle	laufend, sofern die Zielgruppe dadurch direkt oder indirekt erreicht wird und es für Zielerreichung unterstützend wirkt	x

## Externe Stakeholder: Verwaltung

Zur klassischen Advocacy-Arbeit gehört auch die versuchte Einflussnahme auf das Verhalten der Behörden, um regulatorische Rahmenbedingungen im Sinne des Klimaschutzes zu gestalten. Die Verwaltung ist deswegen eine relevante Zielgruppe von Advocacy, weil sie auf verschiedene Formen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf die Gesetzgebung und den Erlass von Verordnungen Einfluss nimmt. So ist es die zuständige Behörde der Bundesverwaltung, die (meist) den Entwurf eines eidgenössischen Gesetzes schreibt, diesen nach Zustimmung des Bundesrats in die Vernehmlassung schickt und die Vernehmlassungsantworten auswertet. Auf dieser Basis entstehen durch die Behörde der Vernehmlassungsbericht und die Botschaft mit dem Erlassentwurf. Der Bundesrat verabschiedet diesen meist nur mit einzelnen Änderungen. Erst jetzt kommt (normalerweise) das Parlament zum Zuge. Arbeit und Einfluss der Verwaltung sind damit aber nicht beendet. Vielmehr wird diese eng in die parlamentarischen Beratungen in den Kommissionen einbezogen. Und wenn das Gesetz verabschiedet ist und in Kraft tritt, ist die Verwaltung schon wieder dran mit Entwurf, Vernehmlassung und Beschluss der zugehörigen Verordnungen sowie mit der Umsetzung des regulatorischen Rahmens. Die Verwaltung wird oft als die mächtigste Instanz in der Schweiz bezeichnet. Ihre Handlungsmaximen lauten Sicherheit, Umsetzbarkeit und Fehlervermeidung. Für die Advocacy Arbeit heisst dies, einerseits den klimapolitischen Handlungsbedarf und -spielraum direkt heranzutragen werden und andererseits in den Referenzräumen der zuständigen Beamten ankommen.

Damit wird klar, dass die zuständigen Behörden unerlässliche Adressaten von klimapolitischer Advocacy sind. Als Massnahmen gegenüber der Verwaltung kommen ähnliche Aktivitäten in Frage wie gegenüber der Legislative. Unterschiede ergeben sich u. a. daraus, welche Stationen im Gesetzgebungsprozess adressiert werden, an welche Vorschriften Mitarbeiter:innen der Verwaltung gebunden sind und welche Gepflogenheiten gelten. Wie beim Parlament gilt: Alle folgenden Massnahmen kommen grundsätzlich auf allen staatlichen Ebenen in Frage – von der Gemeinde bis allenfalls sogar zur EU.

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Regelmässige Informationsgewinnung (v. a. über Vernehmlassungsverfahren, Medienmitteilungen und Publikationen auf dem Laufenden bleiben)	kontinuierlich	x
Regelmässige schriftliche Kommunikation (z. B. durch eigenen Newsletter an Verwaltungsvertreter:innen – vom Fachreferenten bis zum Regierungsrat)	kontinuierlich	x
Direkte und indirekte (via Branchenverband etc.) Beteiligung an Vernehmlassungsverfahren	sobald Vernehmlassungsverfahren eröffnet; bei indirekter Beteiligung zeitnah, damit die eigene Position in der Abstimmung noch berücksichtigt werden kann	x
Anlassbedingte schriftliche Kommunikation (z. B. Brief an Behördenspitze)	mit Einreichung der Vernehmlassungsantwort, rechtzeitig vor Entstehen eines Gesetz- oder Verordnungsentwurf	x
Bilaterale und multilaterale persönliche Treffen mit Verwaltungsvertreter:innen (auch als Vor-Ort-Termin im Unternehmen sowie informell in geteilten sozialen Kontexten wie Golfclub, Rotarier-Treffen etc.)	zu spezifischen Anlässen im Gesetzgebungsprozess oder zu Anwendungsfragen von Gesetzen und Verordnungen	x
Teilnahme an politischen Veranstaltungen der Verwaltung (Konferenzen, Apéros, Fachtagungen, etc)	auf Einladung; darum bitten, auf Einladungsliste aufgenommen zu werden	x

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Ausrichtung von eigenen Veranstaltungen mit Einladung von Verwaltungsvertreter:innen	regelmässig zu wechselnden Themen oder anlassabhängig	x
Teilnahme an Kommissionen, AGs und Begleitgruppen der Verwaltung	auf Einladung; es gibt ständige und Adhoc-Gremien	x
Politische Medienarbeit (siehe eigenes Kapitel)	zu geeigneten Anlässen wie Veröffentlichung der Botschaft	x
Durchführung oder Beauftragung von Studien und Kommunikation gegenüber Verwaltungsvertreter:innen	zum passenden Zeitpunkt in Gesetzgebungsprozessen zur Untermauerung der eigenen Position	x
Kandidatur bei Exekutiv-Wahlen (durch Vertreter:in des Unternehmens)	rechtzeitig vor Wahlen; auf kantonaler Ebene ist wegen des Milizsystems das Amt eines Regierungsrats mit einer Nebenbeschäftigung vereinbar	
Bindung von (ehemaligen) Verwaltungsmitarbeiter:innen an das Unternehmen (Teilzeit, Public Affairs, Verwaltungsrat)	wenn geeignete Position verfügbar ist oder geschaffen wurde und mit den Regeln für Behördenvertreter:innen vereinbar	
Begleitende Öffentlichkeitsarbeit über die eigenen Kanäle	laufend, sofern die Zielgruppe dadurch direkt oder indirekt erreicht wird und es für Zielerreichung unterstützend wirkt	x



## Externe Stakeholder: Verbände

Zu den Verbänden werden hier alle im politischen Prozess involvierten Organisationen gezählt, die nicht staatlich und nicht hauptsächlich unternehmerisch tätig sind. Dazu gehören also Branchenverbände und Dachverbände, Interessensorganisationen, Gewerkschaften, Stiftungen, Vereine und informelle Zusammenschlüsse, die nicht als juristische Person auftreten. Neben den das jeweilige Unternehmen betreffenden Branchen- und Dachverbänden zählen dazu im Klimaschutz-Kontext beispielsweise die Klima-Allianz Schweiz, der Verein Klimaschutz Schweiz, der Wirtschaftsverband swisscleantech, der Verband öbu und die grossen Umweltorganisationen. Wenn das im Kapitel Advocacy Strategie empfohlene Power-Mapping durchgeführt wurde, liegt eine Landkarte mit allen für Klimapolitik relevanten Organisationen und Institutionen vor. Auf dieser Basis können aus der unten aufgeführten Liste die jeweils passenden Advocacy Aktivitäten identifiziert werden.

Die Organisationen sind in zweierlei Hinsicht für effektive Advocacy Arbeit des Unternehmens relevant: zum einen um auf die jeweiligen Verbände selbst, in denen man Mitglied ist oder wird, Einfluss zu nehmen (verbandsintern) und zum anderen, um deren klimapolitische Wirkungskraft auf die Legislative und Exekutive zu nutzen bzw. – falls kontraproduktiv zu reduzieren (verbandsextern). Besonders relevant sind dabei die klassischen Branchenverbände, deren Gründungszweck meist ja auch die effektive Vertretung der politischen Interessen einer Branche ist. Hier gilt es, klimapolitische Anliegen neu aufzunehmen und/oder zu prüfen, inwiefern die bisherigen Positionen und Advocacy-Ziele einer wirksamen Klimapolitik zuwiderlaufen. Je nach Erfolg dieser Bemühungen ist als letztes Mittel auch der Austritt aus dem Verband zu prüfen. Wie relevant und häufig kontraproduktiv klassische Wirtschaftsverbände für wirksame Klimapolitik sind, zeigt eindrücklich das folgende Zitat:

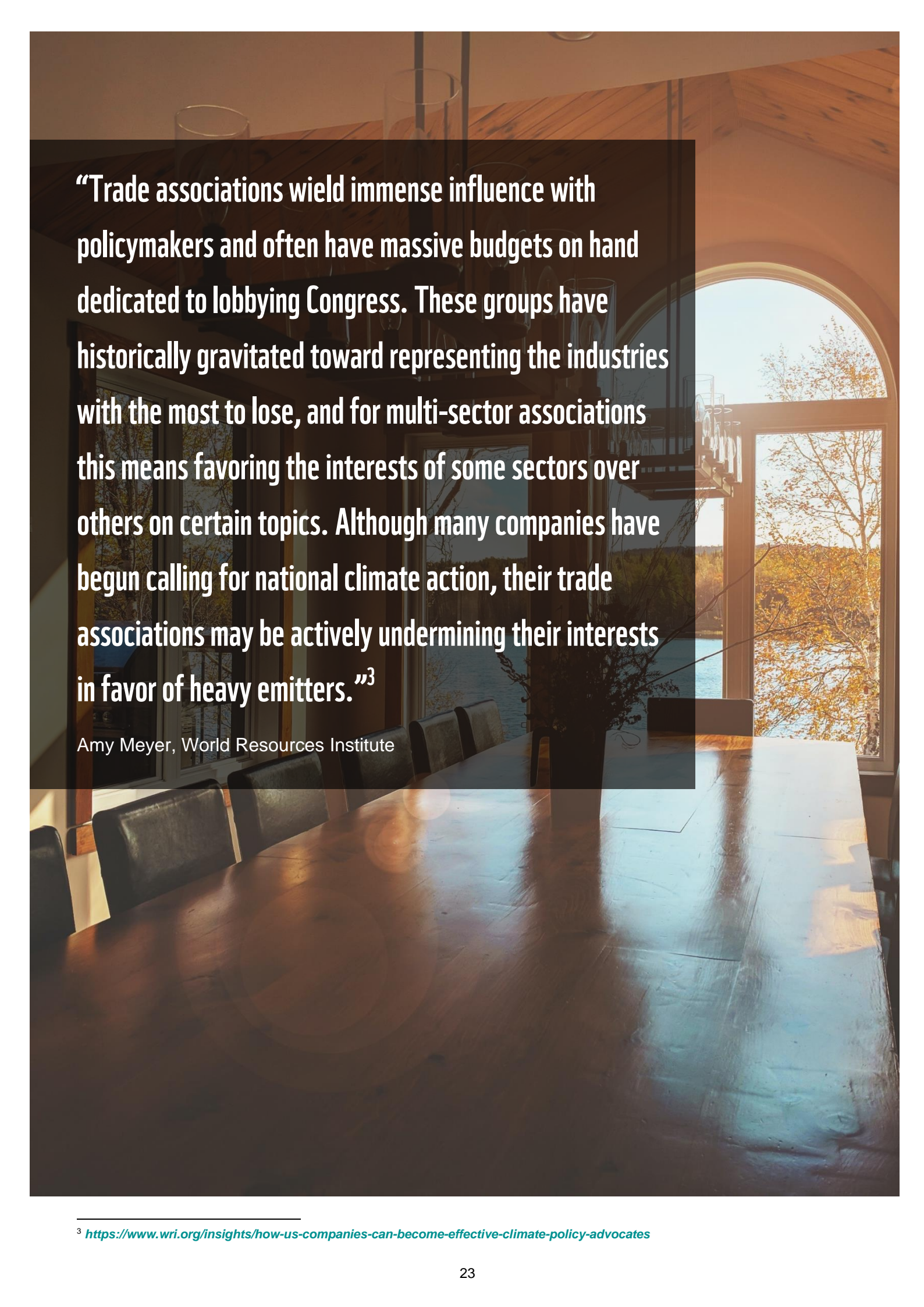
Verbände sind nicht allein beim klimapolitischen Engagement ein potenzieller Partner. Informations-transfer, Erfahrungsaustausch und Kooperation eignen sich auch, um die eigenen CO2-Emissionen auf einen netto-null-Pfad zu bringen. Der Wirtschaftsverband swisscleantech beispielsweise bietet seinen Mitgliedern verschiedene Formate für Vernetzung, Austausch und Wissenstransfer, darunter ein interner Marktplatz und Unterstützung für wissenschaftsbasierte Klimaschutzprogramme wie SBTi:

<https://www.swisscleantech.ch/services/programme-fuer-unternehmerische-klimaschutzmassnahmen/>.

Beim Verband für nachhaltiges Wirtschaften öbu finden Interessierte Workshops und Arbeitsgruppen, u. a. zur nachhaltigen Entwicklung von Lieferketten (<https://www.oebu.ch/de/services-32.html>). Manche Umweltverbände wie der WWF Schweiz bieten ausgewählten Firmen spezifische massgeschneiderte Angebote bis hin zu Unternehmenskooperationen an: <https://www.wwf.ch/de/angebote-fuer-firmen>.

Neben den herkömmlichen Industrie- und Handelsverbänden gibt es längst themenspezifische Organisationen wie beispielsweise die Unternehmensverbände swisscleantech und öbu, die Klimapolitik im Fokus haben. Hier geht es darum, diese Organisationen allenfalls durch Beitritt und spezifisches Engagement zu unterstützen und/oder auf die spezifische thematische Ausrichtung und das Ambitionsniveau ihrer klimapolitischen Forderungen einzuwirken. Welche Advocacy-Massnahmen im Einzelnen wann in Frage kommen, zeigt die folgende Tabelle:

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Beitritt in einen klimaprogressiven Verband	jederzeit	
Austritt aus klimaneutralen Verband	wenn Wege der verbandsinternen Einflussnahme ausgeschöpft oder wenig aussichtsreich und Mitgliedschaft nicht unerlässlich	
Einwirken auf klimarelevante Verbandspositionen	kontinuierlich; spezifisch durch die meisten der folgenden Aktivitäten	
Entwicklung von klimarelevanten Branchenstandards oder Labels	wo fachlich sinnvoll und Gelegenheitsfenster	
Verbandsexterne regelmässige schriftliche Kommunikation (z. B. durch Verbandsnewsletter und/oder durch eigenen Newsletter über die Kommunikationskanäle des Verbandes)	kontinuierlich	
Aufnahme des Verbands in Verteiler für Vernehmlassungsverfahren	einmalig bei jedem Departement, bei dem dies noch nicht der Fall ist	x
Einwirken auf Teilnahme des Verbands an Vernehmlassungsverfahren und dessen Position dabei	sobald Vernehmlassungsverfahren eröffnet zeitnah, damit die eigene Position in der verbandsinternen Abstimmung einfliesst	x
Einwirken auf Abstimmungsparolen des Verbandes und deren Kommunikation	rechtzeitig vor den jeweiligen Abstimmungsterminen	x
Anlassbedingte schriftliche Kommunikation (z. B. Brief des Verbandes oder des Unternehmens zusammen mit einer NGO) an politische Entscheidungsträger:innen	zu spezifischen Anlässen im Gesetzgebungsprozess oder zum langfristigen Agenda-Setting	x
Verbandsexterne persönliche Treffen mit Legislative und Exekutive	zu spezifischen Anlässen im Gesetzgebungsprozess oder zum langfristigen Agenda-Setting	x
Veranstaltung von Verbandsanlässen für politische Entscheidungsträger:innen bzw. deren Einladung an Mitgliederversammlung	regelmässig zu wechselnden Themen oder anlassabhängig	x
Einwirken auf geeignete Abstimmungsregeln in Verbandsatzung (Mehrheitsentscheid statt Vetorecht von betroffenen Mitgliedern)	rechtzeitig vor Mitgliederversammlung	
Einsatz und Mitwirkung in Verbandsorganen (Vorstand) und thematischen Arbeitsgruppen	zu den jeweiligen Gremienwahlen sowie regelmässig	x
Unterstützung von geeigneten Kandidat:innen bei Wahl zu Verbandsorganen	rechtzeitig vor den jeweiligen Gremienwahlen	
Bindung von (ehemaligen) Parlamentariern und Verwaltungsmitarbeiter:innen an den Verband (z. B. Vorstandsposten)	rechtzeitig vor den jeweiligen Gremienwahlen; im Anschluss für direkte Einflussnahme nutzen	
Kandidatur bei Legislativ- und Exekutiv-Wahlen durch Vertreter:in des Verbandes	rechtzeitig vor Wahlen	
Gemeinsame politische Medienarbeit des Verbandes (siehe eigenes Kapitel)	zu geeigneten Anlässen	x
Zusammenarbeit mit / Unterstützung von klimaprogressiven Umweltorganisationen	kontinuierlich und vertraglich geregelt oder ad hoc	x
Gemeinsame Entwicklung von / Beteiligung an öffentlichkeitswirksamen Kampagnen (incl. Beitritt Abstimmungskomitee)	insbesondere im Vorfeld von wichtigen Wahlen und Abstimmungen	x
Gemeinsame Durchführung oder Beauftragung von Studien und Kommunikation gegenüber politischen Entscheidungsträger:innen	zum passenden Zeitpunkt in Gesetzgebungsprozessen zur Untermauerung der eigenen Position	
Begleitende Öffentlichkeitsarbeit über die eigenen Kanäle	laufend, sofern die Zielgruppe dadurch direkt oder indirekt erreicht wird und es für Zielerreichung unterstützend wirkt	x



**“Trade associations wield immense influence with policymakers and often have massive budgets on hand dedicated to lobbying Congress. These groups have historically gravitated toward representing the industries with the most to lose, and for multi-sector associations this means favoring the interests of some sectors over others on certain topics. Although many companies have begun calling for national climate action, their trade associations may be actively undermining their interests in favor of heavy emitters.”<sup>3</sup>**

Amy Meyer, World Resources Institute

---

<sup>3</sup> <https://www.wri.org/insights/how-us-companies-can-become-effective-climate-policy-advocates>



### Externe Stakeholder: Andere Unternehmen

Im Unterschied zum vorangehenden Kapitel geht es hier nicht um Zusammenschlüsse von Unternehmen wie Branchenverbände, sondern um die einzelnen Firmen selbst und deren Relevanz in der Klimaschutz-Advocacy-Arbeit. Im Fokus stehen dabei vor allem Unternehmen, zu denen eine Geschäftsbeziehung besteht, wie Lieferant:innen und B2B-Kund:innen. Ausserdem können auch wichtige Unternehmen der gleichen Branche – also Wettbewerber:innen – für die Advocacy-Arbeit relevant sein. Die Unternehmen werden hier separat von den Verbänden behandelt, weil die Geschäftsbeziehung im Vordergrund steht. Daraus können sich gleichgerichtete Interessen und Synergiepotenziale ergeben. Auch wenn Unternehmervverbände Advocacy oft weitgehend professionalisiert haben, lohnen sich ergänzende Advocacy-Massnahmen mit anderen Firmen jenseits von Verbandsstrukturen durchaus. Denn nur die Unternehmen selbst haben direkten Kontakt zum Geschäftsalltag, was für Politiker:innen die Authentizität und Praxisnähe ihrer politischen Forderungen erhöht. Entsprechend kann ein gemeinsamer politischer Brief wichtiger Unternehmen einer Branche oder aller Unternehmen einer Lieferkette potenziell eine ganz andere Wirkung entfalten als der übliche politische Brief eines Verbands. Das o. g. Netzwerk CEO4climate ist ein Beispiel für eine solche unternehmensübergreifende Kooperation. Seit seiner Gründung wird es unterstützt und beraten durch den Wirtschaftsverband swisscleantech und den Umweltverband WWF Schweiz.

Die direkte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bietet sich auch gerade dafür an, **gemeinsam Branchenlösungen** für mehr Klimaschutz zu erarbeiten oder die CO<sub>2</sub>-Emissionen über die gesamte Lieferkette auf netto null zu reduzieren. Zentral ist auch hier die gegenseitige Unterstützung beim Setzen und Erreichen von *wissenschaftsbasierten* Emissionsreduktionszielen (SBTi). Beim Projekt „KlimaStar Milch“ haben sich beispielsweise verschiedene Unternehmen und Institutionen der Lebensmittelbranche zusammengetan, um Klimaschutz und Ressourceneffizienz in der Milchproduktion zu fördern (<https://www.klimastar-milch.ch/>). Zahlreiche Unternehmen bieten Dienstleistungen rund um Klimabilanzen, Emissionsreduktionsziele, Klimaschutzprogramme und Nachhaltigkeitskommunikation an. Dabei ist es unerlässlich, dass sich die Beratungsleistung an wissenschaftsbasierten Klimazielen wie aus der SBTi orientiert (<https://sciencebasedtargets.org/>).



Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Dialog mit Lieferanten und B2B-Kunden über Klimaschutz-Massnahmen und dabei unterstützende Rahmenbedingungen	möglichst kontinuierlich, sonst nach Bedarf	x
Gemeinsames Einwirken auf Branchenverband bzw. bei Bedarf Gründung von alternativen Unternehmenszusammenschlüssen	sofern die existierenden Branchenverbände klimapolitisch kontraproduktiv agieren,	
Entwicklung von klimarelevanten Branchenstandards oder Labels	sofern das im Rahmen des Branchenverbandes (noch) nicht möglich ist	
Regelmässige schriftliche Kommunikation (z. B. durch eigenen Newsletter an relevante Unternehmen)	kontinuierlich	x
Einwirken auf Teilnahme von Unternehmen an Vernehmlassungsverfahren und ihre Position darin	sobald Vernehmlassungsverfahren eröffnet	x
Anlassbedingte schriftliche Kommunikation (z. B. gemeinsam mit weiteren Unternehmen Brief an politische Entscheidungsträger:innen)	zu spezifischen Anlässen im Gesetzgebungsprozess oder zum langfristigen Agenda-Setting	x
Gemeinsame persönliche Treffen mit Legislative und Exekutive	zu spezifischen Anlässen im Gesetzgebungsprozess oder zum langfristigen Agenda-Setting	x
Veranstaltung von gemeinsamen Anlässen für politische Entscheidungsträger:innen bzw. deren Einladung an Mitgliederversammlung	regelmässig zu wechselnden Themen oder anlassabhängig	x
Gemeinsame politische Medienarbeit (siehe eigenes Kapitel)	zu geeigneten Anlässen	x
Gemeinsame Durchführung oder Beauftragung von Studien und Kommunikation gegenüber politischen Entscheidungsträger:innen	zum passenden Zeitpunkt in Gesetzgebungsprozessen zur Untermuerung der eigenen Position	
Gemeinsame Entwicklung von / Beteiligung an öffentlichkeitswirksamen Kampagnen (inkl. Beitritt Abstimmungskomitee)	insbesondere im Vorfeld von wichtigen Wahlen und Abstimmungen	x
Begleitende Öffentlichkeitsarbeit über die eigenen Kanäle	laufend, sofern die Zielgruppe dadurch direkt oder indirekt erreicht wird und es für Zielerreichung unterstützend wirkt	x



Die Kund:innen sind eine wichtige Zielgruppe für die klimapolitische Advocacy, umso mehr weil es in der breiten Öffentlichkeit in der Vergangenheit ungewöhnlich war, wenn sich Unternehmen klimapolitisch einbringen. Für viele Firmen galt lange die Devise, sich aus umstrittenen alltagspolitischen Fragen herauszuhalten, um an keiner Stelle im politischen Spektrum potenzielle Kund:innen zu verprellen. Das hat sich geändert. Heute ist eher davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich sichtbar klimapolitisch engagieren, damit bei ihren Kund:innen punkten. Inwiefern spielen jedoch die Kund:innen selbst eine Rolle im Einsatz des Unternehmens für bestmögliche Klimaschutz-Rahmenbedingungen?

Je nach Produkten und Dienstleistungen, die das betreffende Unternehmen am B2C-Markt anbietet, ist die Gruppe der Kund:innen unterschiedlich gross und damit unterschiedlich politisch relevant. Bei Unternehmen, die für den Massenmarkt produzieren, birgt der Kundenstamm ein sehr grosses klimapolitisches Potenzial. So können behutsame, überparteilich formulierte Botschaften an die Kund:innen dazu beitragen, klimapolitisches Agenda-Setting und die Akzeptanz für ambitionierte Klimapolitik zu unterstützen. Mittel der Kommunikation können öffentlichkeitswirksame Kampagnen, aber auch Informationen beim direkten Kund:innenkontakt am Point of sale oder auf Produktverpackungen sein. Dabei erklärt das Unternehmen seine klimapolitische Position und warum es diese proaktiv einbringt, und wirbt für eine ähnliche Haltung der Kund:innen. Wenn dies im Einzelfall politisch zu heikel, weil parteipolitisch umstritten sein sollte, kann auch eine allgemeine Klimaschutz-Kommunikation des Unternehmens an seine Kund:innen unterstützen. Denn auch Klimatipps auf Produktverpackungen oder Geschichten über den Klimaschutz-Einsatz des Unternehmens wirken sich potentiell positiv auf die klimapolitische Haltung der Kund:innen aus. Wichtig ist die Botschaft, dass das Handeln des Einzelnen unterstützende politische Rahmenbedingungen braucht, damit es möglichst breitenwirksam wird.

Gerade Unternehmen im Massenmarkt haben mit ihrem grossen Kund:innenstamm einen unschätzbaren Wert, um Menschen für mehr Klimaschutz im Alltag zu gewinnen. Das Spektrum reicht dabei von der Vermittlung von Problem- und Handlungswissen über die Beteiligung von Kund:innen an der Entwicklung neuer klimafreundlicher Produkte und Dienstleistungen bis zu direkten Klimaschutzanreizen für Kund:innen. In der Tourismusbranche können Übernachtungsgäste im Projekt „cause we care“ beispielsweise freiwillig einen Zusatzbeitrag in einen zweckgebundenen Klimaschutzfonds einzahlen (<https://www.causewecare.ch/>). Andere Unternehmen nutzen ihre Kommunikationskanäle, indem sie attraktive interaktive Tools wie einen Footprint-Rechner einbinden und so das Bewusstsein für den eigenen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck der Kund:innen schärfen ([www.footprint.ch](http://www.footprint.ch)). Wie bei jeder Klimakommunikation gilt auch gegenüber den Kund:innen die goldene Regel: Fokus auf das Wichtigste.

Ausserdem gilt: Die Unternehmenskommunikation in Bezug auf das eigene Engagement und die Nachhaltigkeitsleistung muss ehrlich und transparent sein. Um Greenwashing-Vorwürfe zu vermeiden, muss das Unternehmen einerseits an den wichtigen Themen arbeiten und glaubwürdig unternehmensinternen Klimaschutz betreiben, spricht wissenschaftsbasiert Reduktionsziele setzen und verfolgen sowie sich darüber hinaus inhaltlich und finanziell für Klimaschutz engagieren (vgl. Abbildung 1), und andererseits ehrlich kommunizieren mit Fokus auf den relevanten Themen.

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Information der Kund:innen über klimapolitische Forderungen und Aktivitäten des Unternehmens (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, Kund:innenmagazin, Website, Newsletter, Social-Media-Kanäle, Apps, Produktverpackungen, Plakate, Inserate)	möglichst kontinuierlich, sonst nach Bedarf	x
Allgemeines Thematisieren von Klimaschutz und Klimapolitik im Kund:innenkontakt; auch bei Klimatipps für das Individuum immer Notwendigkeit politischer Rahmenbedingungen hervorheben	kontinuierlich	x
Aufrufe an Kund:innen, sich klimapolitisch zu positionieren und einzubringen	kontinuierlich; im Umfeld von Volksabstimmungen besonders relevant, aber allenfalls auch politisch heikel	x
Interaktive Online- und/oder Mobile-Tools mit praktischem Nutzen, die nebenbei Klimaschutz / Klimapolitik zum Thema machen (bspw. Solarrechner, der auf Bedeutung politischer Rahmenbedingungen hinweist)	allenfalls anlassabhängige Entwicklung, dann fortlaufende Weiterentwicklung und Bereitstellung	x



Die Medien sind keine Stakeholder für Advocacy im klassischen Sinne. Sie sind für das Unternehmen und dessen klimapolitische Agenda nur insofern relevant, als sie die relevanten Botschaften an die eigentlich intendierten Empfänger:innen überbringen – also beispielsweise an die Zeitung lesenden Politiker:innen oder die TV-schauenden Wähler:innen. Je nach Begriffsdefinition lässt sich jeder Kommunikationskanal – also auch die Firmenzeitschrift oder die Social-Media-Seite des Unternehmens – den Medien zurechnen. Die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens über diese eigenen Kanäle ist selbstverständlich ein wichtiger Bestandteil der Advocacy-Aktivitäten gegenüber einigen der in den vorangehenden Kapiteln genannten Stakeholdern. In diesem Abschnitt geht es jedoch ausschliesslich um die Kommunikation über externe Institutionen wie Zeitungsredaktionen oder TV-Anstalten.

Weil klimapolitische Kommunikation werteorientiert ist, indem sie dem Ziel einer klimagerechten Politikgestaltung dient, werden hier keine Massnahmen empfohlen, die als Beispiele einer umstrittenen PR-Praxis ethischen Werten von Transparenz und Offenheit widersprechen: Verdeckte Einflussnahme auf Journalist:innen z. B. durch Einladungen auf Firmenkosten hat nichts im Repertoire von klimapolitischer Medienarbeit verloren. Stattdessen geht es um Medienmitteilungen, Anlässe wie Medienkonferenzen und -hintergrundgespräche sowie die exklusive Information einzelner Journalist:innen beispielsweise über neu publizierte Studien. Die Erfolgswahrscheinlichkeit solcher Massnahmen steigt, wenn sie lokale Medien adressieren und/oder wenn sich mehrere Unternehmen zusammentun. Hinzu kommt die kontinuierliche Pflege von persönlichen Beziehungen zu den relevanten Journalist:innen.

Sämtliche hier aufgeführte Empfehlungen gelten prinzipiell auch für Inhalte, die nicht direkt klimapolitisch sind, sondern sich auf die Klimaschutz-Massnahmen des Unternehmens unter den geltenden Rahmenbedingungen beziehen. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber,“ informieren klimafortschrittliche Unternehmen über ihre Massnahmen, Herausforderungen und Erfolge beim Klimaschutz. Der Effekt fürs Klima: andere Unternehmen werden zur Nachahmung zu motiviert, die Relevanz von Klimaschutz wird unterstrichen, netto-null wird das neue Normal. Eine umfassende Handreichung für eine gelungene Klimakommunikation liefert das Handbuch „Über Klima sprechen“ (<https://klimakommunikation.klimafakten.de/>).

Medial vermittelte Kommunikation unterstützt die Anliegen von Klima-Advocacy, indem die jeweils spezifischen Aspekte des Themas zum richtigen Zeitpunkt im politischen Prozess eine grössere öffentliche Aufmerksamkeit erhält. Dies macht es für politische Entscheidungsträger:innen in Legislative und Exekutive meist einfacher, ambitionierte politische Massnahmen zu entwickeln, zu verabschieden und umzusetzen. Spezifisch kann klimapolitische Medienarbeit durch Unternehmen dazu beitragen, das herkömmliche Bild von wirtschaftsfeindlicher Klimapolitik und regulierungsfeindlichen Firmen zu dekonstruieren.

Die Botschaft, dass nicht einzig die Umweltverbände, sondern auch ein Wirtschaftsunternehmen oder Wirtschaftsverband wirksame klimapolitische Rahmenbedingungen fordern, hat damit etwas bessere Aussichten auf Veröffentlichung, denn diese Geschichte ist nicht bereits tausendfach erzählt. Zugleich bestehen journalistischen Hürden dafür, über ein einzelnes Unternehmen und seine klimapolitische Position zu berichten. Zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher politischen Situation welche Botschaft durch welchen Absender (Unternehmen, mehrere Firmen zusammen, Branchenverband, etc.) am zielführendsten ist, gilt es jeweils präzise im Advocacy Pan zu analysieren. Medienarbeit ist dann besonders aussichtsreich, wenn das Thema ohnehin hoch auf der Agenda steht, z. B. aufgrund von gesellschaftlichen Aktualitäten wie einer UN-Klimakonferenz oder einer Abstimmung. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Anlassverknüpfung taugt: Die neueste Klimaschutz-Innovation im Produktionsprozess ist nicht unbedingt für die Verhandlungen der internationalen Klima-Diplomatie relevant.

Advocacy-Massnahme	Zeitpunkt / Anlass	messbar
Veröffentlichen von Medienmitteilungen	meist mit Bezug zu externem (UN-Klimakonferenz) oder internem (Abstimmungsparole) Anlass	x
Veranstaltung von Medienkonferenzen oder Medienhintergrundgesprächen	als Hintergrundgespräch auch ohne spezifischen Anlass	x
Schaffung von mediengerechten Bildanlässen	Spatenstich, Übergabe politischer Forderungen, Einladung an Spitzen-Politiker:innen	x
Exklusive Information einzelner ausgewählter Journalist:innen	spezifischer Anlass wie Publikation einer Studie, markante CO2-Reduktion im Produktionsprozess, Gründung eines Klima-Unternehmer-Clubs o. Ä.	x
Schalten von klimapolitischen Anzeigen in analogen und/oder digitalen Medien	meist mit Bezug zu externem (UN-Klimakonferenz) oder internem (Abstimmungsparole) Anlass	x
Aufbau und Pflege eines geeigneten Medienverteilers	kontinuierlich	x



### **Unser Ziel**

Gemeinsam schützen wir die Umwelt und gestalten eine lebenswerte Zukunft für nachkommende Generationen.

### **WWF Schweiz**

Hohlstrasse 110  
Postfach  
8010 Zürich

Tel.: +41 (0) 44 297 21 21  
[wwf.ch/kontakt](http://wwf.ch/kontakt)

[wwf.ch/spenden](http://wwf.ch/spenden)