SWISS GAAP FER

Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung

FER-Leitfaden

(Version 1.0)

Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung

Zürich, 28. November 2024

Präambel

Mitte 2023 initiierte die Fachkommission der Swiss GAAP FER eine Arbeitsgruppe, die ein Diskussionspapier zum Thema Nachhaltigkeit erarbeitete. Die Öffentlichkeit hatte von Januar bis Mitte April 2024 die Gelegenheit, dieses zu kommentieren. Das Diskussionspapier gliederte sich in zwei Teile: Im ersten Teil wurden relevante internationale Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit dargestellt. Der Leitfaden zur Umsetzung und Berichterstattung bezüglich Nachhaltigkeit bildet den zweiten Teil. Basierend auf den eingegangenen Rückmeldungen wurde der Entwurf des Diskussionspapiers in einigen wenigen Punkten präzisiert und der zweite Teil nun als FER-Leitfaden veröffentlicht.

Der FER-Leitfaden orientiert sich an den Bedürfnissen von kleinen und mittelgrossen nicht-kotierten Unternehmen und Organisationen (in der Folge als KMU bezeichnet). Viele KMU befassen sich zwar mit Nachhaltigkeitsthemen, doch oft geschieht dies nicht auf strukturierte Weise und ohne entsprechende Dokumentation. Mit diesem freiwillig anwendbaren Leitfaden werden KMU dabei unterstützt, Nachhaltigkeitsthemen systematisch und auf eine für sie pragmatische Weise anzugehen. Im Vordergrund steht die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Daher liegt der Fokus des Leitfadens auf dem Nachhaltigkeitsmanagement, das als Grundlage für die Berichterstattung dient. Damit wird betont, dass die Berichterstattung kein Selbstzweck sein darf, sondern dem Nachhaltigkeitsmanagement folgen sollte.

Die Arbeitsgruppe für das Projekt Nachhaltigkeit besteht aus folgenden Mitgliedern:

- Prof. Dr. Reto Eberle (Leitung)*****, Präsident des Stiftungsrates der FER, Universität Zürich/KPMG
- Daniel Bösiger, Mitglied Fachkommission FER
- Sven Bucher, Mitglied Fachkommission FER, Zürcher Kantonalbank/Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken AG
- Andreas Buchs*****, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW)
- Dr. Mark Veser, Leiter Fachkommission «ESG-Assurance» von EXPERTsuisse, EY
- Louisa Fuchs*****, Fachassistenz FER, Universität St. Gallen, PwC

***** Mitglied des Kernteams

Die FER-Fachkommission hat am 27. November 2024 die Veröffentlichung des Leitfadens (Version 1.0) einstimmig gutgeheissen.

Inhaltsverzeichnis

Präambel **2**
Inhaltsverzeichnis **3**
1 Warum ist die Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements und die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts wichtig? **4**
2 Wie sollen Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden? (7 Schritte) **7**
2.1 Schritt 1: Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären **9**
2.2 Schritt 2: Anspruchsgruppen analysieren und verstehen **11**
2.3 Schritt 3: Nachhaltigkeitsambition festlegen **14**
2.4 Schritt 4: Wesentliche Themen ermitteln **16**
2.5 Schritt 5: Fahrplan mit Zielen und Massnahmen erarbeiten **20**
2.6 Schritt 6: Massnahmen umsetzen und Fortschritt messen **24**
2.7 Schritt 7: Nachhaltigkeitsberichterstattung **26**
3 Wie sieht ein Nachhaltigkeitsbericht nach Swiss GAAP FER beispielhaft aus? **27**
3.1 Unternehmensporträt **27**
3.2 Governance **27**
3.3 Strategie **28**
3.4 Risiko- und Chancenmanagement **28**
3.5 Kennzahlen und Ziele **28**
Referenzen **29**

1 Warum ist die Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements und die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts wichtig?

Integration von Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit sollte nicht als isoliertes Projekt oder kurzfristige Initiative betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmens- oder Organisationsführung. Die Verankerung der Nachhaltigkeit in der Governance, Strategie und dem Risikomanagement stellt eine langfristige Ausrichtung sicher, die über reine Compliance hinausgeht. Die Verankerung hilft, Risiken zu minimieren, Chancen zu identifizieren und Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Nachhaltigkeitsbericht zur Dokumentation der Nachhaltigkeitsleistung und als Kommunikationsinstrument
Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts entspricht der Dokumentation der Nachhaltigkeitsleistung, die ein Unternehmen oder eine Organisation (bereits) erbringt. Der Nachhaltigkeitsbericht ist also ein Fenster und damit eine Verbindung zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und externer Kommunikation. Als Ergänzung zur finanziellen Berichterstattung werden ökologische, soziale und Governance-Leistungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation und die Einhaltung relevanter Vorschriften und Standards kommuniziert. Der Nachhaltigkeitsbericht kann auch die Ziele und Strategien in Bezug auf die Nachhaltigkeit aufzeigen bzw. die Fortschritte, Herausforderungen und Erfolge.

Der Nachhaltigkeitsbericht fördert

- Transparenz und Vertrauensbildung: Ein Nachhaltigkeitsbericht macht transparent, welche Massnahmen ein Unternehmen oder eine Organisation in Bezug auf Nachhaltigkeit unternommen hat. Hierbei wird nicht nur das Gute betont, sondern auch Verbesserungspotenziale und Herausforderungen aufgezeigt. Diese Transparenz kann das Vertrauen der Anspruchsgruppen in das Unternehmen oder die Organisation stärken.

- Identifikation von Chancen und Risiken: Ein Nachhaltigkeitsbericht durchleuchtet detailliert die Nachhaltigkeitsthemen, wodurch Chancen und Risiken sichtbar werden, die das Unternehmen oder die Organisation sonst möglicherweise übersehen hätte. Dies ermöglicht eine gesamtheitliche Sicht und eine frühzeitige Reaktion auf aufkommende Probleme und die Nutzung von entstehenden Chancen.

- Leistungs- und Fortschrittsmessung: Ein Nachhaltigkeitsbericht liefert konkrete Zahlen und Fakten, die es ermöglichen, die Leistung des Unternehmens oder der Organisation ebenso wie die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit zu messen und ggf. auch mit anderen Unternehmen oder Organisationen zu vergleichen.

- Verbesserung der internen Prozesse: Ein Nachhaltigkeitsbericht fördert den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und

trägt dazu bei, das Bewusstsein und Verständnis für Nachhaltigkeitsthemen innerhalb des Unternehmens oder der Organisation zu erhöhen.

Rechtliche Anforderungen
Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und ein Nachhaltigkeitsbericht können dabei helfen, rechtliche Anforderungen proaktiv zu erfüllen. Zudem kann sich ein Unternehmen dadurch besser auf zukünftige regulatorische Veränderungen vorbereiten und mögliche rechtliche Risiken minimieren.

Reputationsmanagement und Vertrauensbildung: Verschiedene Perspektiven
Eine strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und eine transparente Berichterstattung erfüllen nicht nur rechtliche Anforderungen. Viel mehr werden die Unternehmensreputation und das Vertrauen, insbesondere von verschiedenen Anspruchsgruppen, gefördert:

- Mitarbeitende: Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement hat einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit. Durch die Implementierung von Massnahmen, die beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, wird nicht nur die Lebensqualität der Mitarbeitenden verbessert, sondern auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen und dessen nachhaltigen Produkten gestärkt. Dies wiederum erhöht die Motivation und Produktivität und trägt zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber bei.

- Kundinnen/Kunden: Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und ein Nachhaltigkeitsbericht können vor dem Hintergrund einer wachsenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen.

- Öffentlichkeit: Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement in einem Unternehmen oder einer Organisation leistet einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigeren Gesellschaft und Umwelt. Berücksichtigt ein Unternehmen oder eine Organisation Nachhaltigkeitsaspekte in seinen Entscheidungsprozessen, führt dies zu einer gesteigerten gesellschaftlichen Akzeptanz.

- Vereinsmitglieder/Spender und Spenderinnen: Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und ein Nachhaltigkeitsbericht schaffen gerade bei Nonprofit-Organisationen Transparenz für Vereinsmitglieder sowie für Spenderinnen und Spender. Damit wird das Vertrauen in die Organisation erhöht.

- Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber: Eigenkapitalgeber bewerten die langfristige Wertsteigerung und die Risikominimierung häufig unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten, was ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement positiv beeinflussen kann. Für Fremdkapitalgeber, insbesondere kreditvergebende Banken, sind Nachhaltigkeitsberichte und ein solides Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend entscheidend, da unter anderem diese Faktoren im Kreditvergabeprozess berücksichtigt werden.

- Wettbewerber: Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement kann dazu beitragen, dass sich ein Unternehmen oder eine Organisation positiv von weniger nachhaltig agierenden Wettbewerbern abheben und einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend ist die Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements und die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts weit mehr als eine formale Übung oder blosse Philanthropie. Sie sind entscheidend für die Governance, die Strategie und das Risikomanagement.

Durch die Verbindung von Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung können Unternehmen und Organisationen nicht nur zeigen, was sie in Sachen Nachhaltigkeit tun, sondern auch, warum das wichtig ist. Diese Berichte sind nicht nur eine Momentaufnahme. Sie helfen, die Leistung und den Fortschritt zu messen und können als Grundlage für zukünftige Ziele dienen. Dies unterstreicht die Rolle der Nachhaltigkeit als grundlegendes Element der Unternehmens- oder Organisationsführung.

2 Wie sollen Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden? (7 Schritte)

Ausgangslage: Nachhaltigkeit im Fokus
Kleine und mittelgrosse Unternehmen und Organisationen sind erfahren darin, geschäftsrelevante Risiken zu beurteilen und geeignete Strategien zu ihrer Bewältigung zu entwickeln. Mit dem zunehmenden Stellenwert von Nachhaltigkeit erweitert sich das Spektrum der geschäftsrelevanten Risikobeurteilung. Nachhaltiges Handeln wird von verschiedenen Anspruchsgruppen zunehmend gefordert. Gleichzeitig verschärfen sich die gesetzlichen Vorgaben in diesem Bereich. Vernachlässigen Unternehmen diese Entwicklungen, kann dies zu einem Reputationsverlust, rechtlichen Sanktionen und operativen Hürden führen. Daher ist es wichtig, dass sich gerade auch kleine und mittelgrosse Unternehmen und Organisationen mit dem Thema auseinandersetzen.

Doch Nachhaltigkeit birgt nicht nur Risiken, sondern eröffnet auch Chancen. Unternehmen, die Nachhaltigkeit gezielt in ihre Strategie einbeziehen, können neue Marktchancen entdecken und sich Wettbewerbsvorteile sichern, ob im Produkt- oder Dienstleistungsbereich. Somit kann Nachhaltigkeit zu einem Unterscheidungsmerkmal werden.

Die bisherige Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Risikomanagement konzentriert sich auf die Geschäftsrelevanz, die untersucht, welche Auswirkungen die Umwelt und die Gesellschaft auf das Geschäftsmodell bzw. -tätigkeit und den Geschäftserfolg haben. Um Nachhaltigkeit wirksam in das Geschäftsmodell bzw. in die -tätigkeit zu integrieren, bedarf es mehr als das: Ein ganzheitlicher Ansatz ist notwendig, der neben der Geschäftsrelevanz auch die Umweltrelevanz berücksichtigt, also welchen Einfluss das Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft ausübt.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein schrittweises und strukturiertes Vorgehen, um Unternehmen und Organisationen bei der Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements und einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen. Zu diesem Zweck wurde der nachfolgende FER-Leitfaden entworfen.

Schritt 1: Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären – Wer kümmert sich darum?
Mit dem wachsenden Bewusstsein für Nachhaltigkeit ist es wichtig, klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu definieren. Es sollte festgelegt werden, wer für das Ergebnis der Aufgaben verantwortlich ist und wer für die Umsetzung der Aufgabe zuständig ist. Gemäss den gesetzlichen Vorgaben (Art. 716a OR) obliegt bei einer Aktiengesellschaft dem Verwaltungsrat die Oberleitung über die Gesellschaft. Dabei hat er die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben innerhalb dieses Rahmens an die Geschäftsleitung zu delegieren.

Schritt 2: Anspruchsgruppen analysieren und verstehen – Wer hat welche Interessen?
Unternehmen und Organisationen müssen verstehen, welche externen und internen Gruppen – z. B. Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Kapitalgeber oder die Öffentlichkeit – sich im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit für sie interessieren. Die Analyse dieser Anspruchsgruppen schafft die Grundlage für die nächsten Schritte.

Schritt 3: Nachhaltigkeitsambition festlegen – Welche Positionierung wird angestrebt?
Nach der Analyse der Anspruchsgruppen legt das Unternehmen oder die Organisation fest, welches Gewicht Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie haben soll. Werden nur die gesetzlichen Mindestvorgaben befolgt oder soll Nachhaltigkeit zum Kern des Geschäftsmodells gemacht werden?

Schritt 4: Wesentliche Themen ermitteln – Welche Themen sind wesentlich?
Das Unternehmen oder die Organisation identifiziert zunächst die spezifischen nachhaltigkeitsbezogenen Themen. Zur Bestimmung, welche Themen wesentlich sind, werden zwei Perspektiven berücksichtigt: Die Umweltrelevanz (Auswirkungen der eigenen Tätigkeit auf die Umwelt und Gesellschaft) und die Geschäftsrelevanz (Auswirkungen von Umwelt und Gesellschaft auf die eigene Tätigkeit). Ein Thema ist wesentlich, wenn es entweder umweltrelevant und/oder geschäftsrelevant ist.

Schritt 5: Fahrplan mit Zielen und Massnahmen erarbeiten – Welche Handlungsfelder werden priorisiert und wie entsprechend adressiert?
Die so ermittelten wesentlichen Themen werden in Handlungsfelder zusammengefasst. Danach entscheidet die Organisation, welche dieser Handlungsfelder sie durch spezifische Ziele und Massnahmen adressiert und welche nicht.

Schritt 6: Massnahmen umsetzen und Fortschritt messen – Welche Kennzahlen werden zur Leistungs- und Fortschrittsmessung verwendet?
Mit einem Fahrplan allein ist es nicht getan. Die festgelegten Massnahmen müssen aktiv umgesetzt und ihr Fortschritt kontinuierlich gemessen werden. Zur Leistungs- und Fortschrittsmessung eignen sich individuelle Kennzahlen.

Schritt 7: Nachhaltigkeitsberichterstattung – Wie werden Ergebnisse kommuniziert?
Am Ende dieses Prozesses steht die Kommunikation der Bemühungen und Ergebnisse. Ein Nachhaltigkeitsbericht dient nicht nur als Dokumentation, sondern auch als Instrument zur Kommunikation gegenüber Anspruchsgruppen.

Jeder Schritt ist wie ein Puzzlestück, das zusammen das Gesamtbild formt – das in den Nachhaltigkeitsbericht mündet (Schritt 7). Dieser Bericht veranschaulicht nicht nur die relevanten Informationen, sondern auch den Weg, den das Unternehmen oder die Organisation in Richtung Nachhaltigkeit gegangen ist oder gehen wird. Die gewonnenen Informationen werden strukturiert präsentiert und in relevante Kategorien wie Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele eingeteilt.

Anwendungshinweise:
Der FER-Leitfaden ist flexibel gestaltet, sodass die Reihenfolge der sieben Schritte individuell an die Bedürfnisse und spezifischen Gegebenheiten jeder Organisation angepasst werden kann. Falls gewünscht, können zusätzliche Schritte integriert werden.

Der Nachhaltigkeitsbericht ist bei Bedarf um zusätzliche Informationen zu erweitern, um individuelle Anforderungen von Anspruchsgruppen oder regulatorische Vorgaben zu erfüllen. Organisationsspezifische Modifikationen sind daher möglich.

Die nachfolgenden Empfehlungen sind primär für Unternehmen in der Rechtsform einer AG oder GmbH konzipiert. Doch auch andere Rechtsformen können diese Ansätze, ggf. mit Anpassungen, nutzen.

2.1 Schritt 1: Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären

	Governance

Schritt 1:	Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären
Frage:	Wer ist für die nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben verantwortlich? Wer ist für die Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben zuständig?

Wie bei jeder unternehmerischen Aufgabe gilt es auch in Bezug auf die Aufgaben im Bereich der Nachhaltigkeit jeweils zwei zentrale organisatorische Aspekte zu definieren: Wer ist für die Aufgabe verantwortlich (Verantwortlichkeit) bzw. wer ist für deren Umsetzung zuständig (Zuständigkeit)? Die Unterscheidung zwischen Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für eine Aufgabe ist auch für KMU von Bedeutung. In der Praxis kann es angesichts knapper Personalressourcen zu Überschneidungen kommen.

Verantwortlichkeit: Für eine (nachhaltigkeitsbezogene) Aufgabe *Verantwortliche* nehmen eine strategische und gestaltende Rolle ein. Sie sind für die Festlegung der Ziele bzw. Rahmenbedingungen verantwortlich und überwachen deren Einhaltung. Verantwortliche tragen die Verantwortung für das Ergebnis einer bestimmten Aufgabe.

Zuständigkeit: Für die Umsetzung einer (nachhaltigkeitsbezogenen) Aufgabe *Zuständige* fokussieren auf die operative Ausführung zur Erreichung der Ziele. Zuständige sorgen dafür, dass die von den Verantwortlichen definierten Vorgaben und Ziele mittels konkreter Massnahmen umgesetzt werden.

Im Bereich der Nachhaltigkeit fallen verschiedene Aufgaben an (vgl. beispielhaft Abbildung 1), deren Verantwortlichkeit bzw. Zuständigkeit verschiedenen Hierarchieebenen zugewiesen werden. Grundlage sämtlicher Nachhaltigkeitsbestrebungen ist die Definition der Nachhaltigkeitsambition eines Unternehmens (vgl. Schritt 3). Gemäss Art. 716a OR obliegt dem Verwaltungsrat die Oberleitung der Gesellschaft (Verantwortlichkeit). Innerhalb dieses Rahmens kann er bestimmte Aufgaben an die Geschäftsleitung (Zuständigkeit) delegieren. Konkret bedeutet dies, dass der Verwaltungsrat das Ambitionsniveau für Nachhaltigkeit festlegt, strategische Ziele und Leitlinien definiert und deren Einhaltung überwacht.

Eine klare Aufteilung der Rollen hilft, die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten eindeutig zu kommunizieren und zu verstehen. So kann sichergestellt werden, dass das Nachhaltigkeitsmanagement auf dem angestrebten Niveau effizient und effektiv erreicht wird. Die Verantwortlichkeiten-Zuständigkeiten-Tabelle kann hierfür ein nützliches Werkzeug sein.

Beispiel:	Verantwortlichkeiten-Zuständigkeiten-Tabelle

Die Verantwortlichkeiten-Zuständigkeiten-Tabelle gibt eine strukturierte Übersicht darüber, wer für welche nachhaltigkeitsbezogene Aufgabe verantwortlich ist und wer für die Umsetzung dieser Aufgabe zuständig ist.

Struktur der Verantwortlichkeiten-Zuständigkeiten-Tabelle:

Die **erste Spalte** listet verschiedene Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit auf (vgl. Schritte des FER-Leitfadens).

Die **folgenden Spalten** repräsentieren verschiedene Personen oder Gruppen innerhalb des Unternehmens: z. B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Finanzen, Produktion und Vertrieb.

Die Tabelle teilt jeder Aufgabe die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu:

- «V» steht für «Verantwortlichkeit» und zeigt an, welche Person oder Gruppe die Richtung für eine bestimmte Aufgabe vorgibt.
- «Z» steht für «Zuständigkeit» und zeigt an, welche Person oder Gruppe für die Umsetzung einer bestimmten Aufgabe zuständig ist.

Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit	Verwaltungsrat	Geschäftsleitung	Finanzen	Produktion	Vertrieb	...
Anspruchsgruppen analysieren und verstehen						
Nachhaltigkeitsambition festlegen						
Wesentliche Themen ermitteln						
Fahrplan mit Zielen und Massnahmen erarbeiten						
Massnahmen umsetzen und Forschritt messen						
Nachhaltigkeitsberichterstattung						
...						

Abbildung 1: Verantwortlichkeiten-Zuständigkeiten-Tabelle (Eigene Darstellung)

2.2 Schritt 2: Anspruchsgruppen analysieren und verstehen

	Strategie

Schritt 2:	Anspruchsgruppen analysieren und verstehen
Fragen:	Welche relevanten internen und externen Anspruchsgruppen hat das Unternehmen? Welche Erwartungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit haben diese Anspruchsgruppen?

KMU agieren nicht isoliert. Sie sind in ein Netzwerk aus verschiedenen internen und externen Gruppen eingebettet, die als Anspruchsgruppen oder Stakeholder bezeichnet werden. Die Analyse und das Verständnis dieser Gruppen sind entscheidend, um die nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen und Erwartungen an das Unternehmen zu erkennen. Auf dieser Basis können zielführende Strategien und Massnahmen entwickelt werden.

Interne Anspruchsgruppen sind jene Gruppen, die innerhalb des Unternehmens agieren. Dazu zählen unter anderem:

- *Mitarbeitende:* Sie sind direkt am Betrieb beteiligt und haben Erwartungen hinsichtlich sicherer Arbeitsbedingungen, fairer Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten.
- *Führungskräfte/Management:* Sie tragen die Verantwortung für strategische Entscheidungen und haben ein Interesse daran, dass das Unternehmen sowohl wirtschaftlich als auch nachhaltig erfolgreich ist.

Externe Anspruchsgruppen sind jene Gruppen, die ausserhalb des direkten Unternehmensbereichs agieren. Dazu zählen unter anderem:

- *Lieferanten:* Sie stehen in direktem geschäftlichem Kontakt zum Unternehmen und haben Interesse an fairen Geschäftsbeziehungen.
- *Kundinnen und Kunden:* Sie erwarten qualitativ hochwertige Produkte, die unter fairen und umweltfreundlichen Bedingungen hergestellt werden. Verarbeiten diese die Produkte weiter, sind sie darauf angewiesen, dass die bezogenen Produkte verantwortungsvoll produziert wurden.
- *Öffentlichkeit/Gesellschaft:* Sie erwartet, dass das Unternehmen sozial verantwortlich handelt und zum Gemeinwohl beiträgt.
- *Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber:* Sie legen Wert darauf, dass das Unternehmen nachhaltig wirtschaftet, da dies langfristige finanzielle Stabilität verspricht.
- *Behörden und Regulierungsstellen:* Sie erwarten die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, insbesondere im Hinblick auf Umweltschutz und soziale Standards.

Nach der Bestimmung der relevanten internen und externen Anspruchsgruppen ist es wichtig, ihre spezifischen Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu analysieren und zu verstehen. Dadurch können die Ambition, Strategie und Berichterstattung auf

die Interessen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen ausgerichtet werden. Jede Anspruchsgruppe kann allerdings eigene und manchmal sogar divergierende Erwartungen an das Unternehmen haben.

Beispiel:	Anspruchsgruppentabelle

Die Anspruchsgruppentabelle ist ein Werkzeug, um eine Übersicht über die Erwartungen oder Anliegen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu erhalten. Sie ist ein Instrument, mit dem Unternehmen systematisch ihre relevanten Anspruchsgruppen identifizieren und deren Relevanz speziell im Kontext von Nachhaltigkeitsüberlegungen bewerten können.

Struktur der Anspruchsgruppentabelle:[1]

- **1. Spalte: Anspruchsgruppe** — Hierbei handelt es sich um die eigentliche Anspruchsgruppe, die intern oder extern sein kann.
- **2. Spalte: Anliegen der Anspruchsgruppe** — Hier wird herausgearbeitet, welche spezifischen Interessen, Bedenken oder Anforderungen die jeweilige Anspruchsgruppe in Bezug auf Nachhaltigkeit hat.
- **3. Spalte: Bewertungskriterien (optional)** — Hier werden Kriterien aufgelistet, die bei der Bewertung der Relevanz einer Anspruchsgruppe herangezogen werden können. Diese Kriterien können dabei helfen, den Einfluss und die Bedeutung der Anspruchsgruppe für das Unternehmen genauer zu verstehen:
  - «Nähe zum Unternehmen» könnte z.B. bedeuten, wie eng die Beziehung zwischen der Anspruchsgruppe und dem Unternehmen ist.
  - «Ökonomische Bedeutung» bezieht sich auf den finanziellen Einfluss, den die Anspruchsgruppe auf das Unternehmen haben könnte.
  - «Imagerisiken» könnten sich auf potenzielle negative Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens beziehen, basierend auf den Reaktionen der Anspruchsgruppe.
  - Die Erwähnung von «Anspruchsgruppe als wichtiger Multiplikator» legt nahe, dass bestimmte Anspruchsgruppen eine grössere Reichweite oder Bedeutung haben können und ihre Anliegen und Meinungen breitere Auswirkungen haben könnten.
  - «Mitarbeiterzufriedenheit» könnte sich auf die allgemeine Moral und Zufriedenheit der Mitarbeitenden beziehen und wie dies das Unternehmen beeinflussen könnte.
- **4. Spalte: Relevanz** — Basierend auf den obigen Überlegungen und Kriterien wird jede Anspruchsgruppe als «niedrig», «mittel» oder «hoch» in Bezug auf ihre Relevanz für das Unternehmen eingestuft. Folgende Fragen

[1] Vgl. OBT in Zusammenarbeit mit KMU-HSG (2022), S. 25.

sollen dabei helfen, den Einfluss und die Relevanz der jeweiligen Anspruchsgruppen für das Unternehmen zu bewerten:

- Welchen Einfluss (positiv / negativ) haben die Anspruchsgruppen auf wichtige Erfolgsparameter des Unternehmens?
- Welche indirekten Einflüsse sind möglich?
- Inwiefern ist Ihr Unternehmen in der Lage, die Einflüsse zu steuern bzw. auf die Einflussnahme einzuwirken?

Anspruchs-gruppe	Anliegen der Anspruchsgruppe	Bewertungs-kriterien (optional)	Relevanz
Mitarbeitende (intern)	▪ Sichere Arbeitsbedingungen	▪ Nähe (der Mitarbeitenden) zum Unternehmen	▪ Hoch
Lieferanten (extern)	▪ Faire Geschäfts-bedingungen	▪ Ökonomische Bedeutung (der Lieferanten)	▪ Hoch
...	▪ ...	▪ ...	▪ ...

Abbildung 2: Anspruchsgruppentabelle (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

2.3 Schritt 3: Nachhaltigkeitsambition festlegen

	Strategie

Schritt 3:	Nachhaltigkeitsambition festlegen
Fragen:	Was bedeutet Nachhaltigkeit für das Unternehmen? Welche Positionierung strebt das Unternehmen an?

Für KMU ist es entscheidend, ein klares Verständnis der nachhaltigkeitsbezogenen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu haben. Dieses Verständnis bildet die Basis, um die eigene Nachhaltigkeitsambition festzulegen.

Das Verständnis von Nachhaltigkeit variiert je nach Geschäftsfeld, Geschäftsmodell und Unternehmenskultur. Während für manche KMU ökologische Aspekte im Vordergrund stehen, betonen andere soziale Verantwortung, wirtschaftliche Stabilität oder eine Mischung dieser Aspekte.

Nachdem ein Unternehmen sein eigenes Verständnis von Nachhaltigkeit herausgearbeitet hat, stellt sich die Frage nach dessen Ambition. Diese kann durch innere Überzeugung oder äussere gesetzliche Vorgaben motiviert sein. Das Ambitionsniveau beschreibt den angestrebten Umfang und die Tiefe der Nachhaltigkeitsmassnahmen eines Unternehmens. Es kann von der Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen bis hin zur freiwilligen Anwendung detaillierter Standards reichen. Ein klar definiertes Ambitionsniveau ermöglicht eine präzise strategische Ausrichtung und Zielsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements. In der Regel können drei verschiedene Ambitionsniveaus unterschieden werden:

1. Basis-Stufe

Auf der Basis-Stufe erfüllt das KMU lediglich die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Das Hauptziel ist, Konformität mit bestehenden Gesetzen und Normen sicherzustellen. Das Engagement ist minimal und konzentriert sich auf das Vermeiden von rechtlichen Konsequenzen.

2. Fortgeschrittene-Stufe

Auf der Fortgeschrittenen-Stufe verfolgt das KMU eine intensivere Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit. Hier wird Nachhaltigkeit fest im Unternehmen verankert und es wird ein umfassender Blick auf die damit verbundenen Chancen und Risiken geworfen. KMU auf dieser Stufe betrachten Nachhaltigkeit nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern erkennen den inhärenten Wert und die Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

3. Spitzenreiter-Stufe

Auf der Spitzenreiter-Stufe sehen KMU in der Nachhaltigkeit einen klaren Wettbewerbsvorteil und streben eine Position als Spitzenreiter in ihrer Branche an. Hier wird Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und -identität betrachtet, um Innovation und Marktführerschaft voranzutreiben.

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen nicht nur ein Selbstzweck. Um das geeignete Ambitionsniveau festzulegen, kann eine Analyse der möglichen Vorteile, die sich aus der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit ergeben, aufschlussreich sein.

2.4 Schritt 4: Wesentliche Themen ermitteln

	Strategie/ Risikomanagement

Schritt 4:	Wesentliche Themen ermitteln
Fragen:	Welche nachhaltigkeitsbezogenen Themen beschäftigen das Unternehmen? Welche dieser Themen sind **wesentlich**? *a) Umweltrelevanz:* Wie wirken sich das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft aus? *b) Geschäftsrelevanz:* Wie wirken sich die umweltbezogenen und gesellschaftlichen Entwicklungen auf das Unternehmen aus?

Um die festgelegte Nachhaltigkeitsambition in die Praxis umzusetzen, muss das Unternehmen zunächst festlegen, an welchen Stellen es konkret ansetzen möchte. Zu Beginn identifiziert das Unternehmen daher die für sich spezifischen, nachhaltigkeitsbezogenen Themen. Basierend darauf führt das Unternehmen dann eine Wesentlichkeitsanalyse durch, um die wesentlichen Themen zu ermitteln. Dazu nimmt das Unternehmen zwei Perspektiven ein: Die Auswirkungen des eigenen Geschäftsmodells bzw. der eigenen Geschäftstätigkeit auf die Umwelt und Gesellschaft (Umweltrelevanz) sowie die Auswirkungen umweltbezogener und gesellschaftlicher Entwicklungen auf das Unternehmen (Geschäftsrelevanz).

1. **Umweltrelevanz: Wie wirkt sich das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft aus?**

Diese Frage stellt die Auswirkungen des eigenen Geschäftsmodells bzw. der eigenen Geschäftstätigkeit auf die Umwelt und die Gesellschaft in den Mittelpunkt. Es geht darum, zu verstehen, wie das Unternehmen durch sein Handeln seine Unternehmensumwelt beeinflusst. Diese Sicht wird international auch als sog. Inside-out-Perspektive bezeichnet.

Diese Perspektive als Startpunkt zu nutzen, ist häufig sinnvoll, da sie KMU ermöglicht, zuerst ihre eigenen Prozesse, Produkte und Dienstleistungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu verstehen. Mit dem Wissen um die eigene Wirkung können die Auswirkungen des Geschäftsmodells oder der Geschäftstätigkeit auf die Unternehmensumwelt besser beurteilt werden.

2. **Geschäftsrelevanz: Wie wirken sich umweltbezogene und gesellschaftliche Entwicklungen auf das Unternehmen aus?**

Hier steht im Vordergrund, welche gesellschaftlichen, umweltbezogenen, regulatorischen oder auch wirtschaftlichen Entwicklungen potenziell das Geschäftsmodell

bzw. die Geschäftstätigkeit und den Geschäftserfolg beeinflussen können. International wird diese Sicht auch als Outside-In-Perspektive bezeichnet.

Ein Thema gilt als wesentlich, wenn es entweder geschäftsrelevant und/oder umwelt- bzw. gesellschaftsrelevant ist.

Hinweis: Je nach gesetzlichem Kontext oder Standard wird der Begriff «Wesentlichkeit» unterschiedlich interpretiert. Die FER verfolgt in ihrem FER-Leitfaden den Ansatz der sog. doppelten Wesentlichkeit. Das bedeutet, dass Themen als wesentlich betrachtet werden, wenn sie entweder aufgrund des Einflusses des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt und Gesellschaft (Frage 1) und/oder aufgrund des Einflusses der Umwelt und der Gesellschaft auf das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftstätigkeit und den Geschäftserfolg (Frage 2) als relevant erachtet werden. Dieser Ansatz ermöglicht eine umfassende Betrachtung und berücksichtigt sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die seiner Anspruchsgruppen. Überdies ermöglicht diese Interpretation der Wesentlichkeit Anschlussfähigkeit für eine Berichterstattung nach anderen Standards bzw. Regulationen. In diesem Zusammenhang ist es insbesondere erforderlich, die Anforderungen der Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (VSoTr), in Anlehnung an Art. 964j II – IV OR und Art. 964 IV OR, zu berücksichtigen.

Zusammenhang dieser Wesentlichkeitsanalyse mit der Risikobeurteilung

Mit der Entscheidung, eine bestimmte Strategie zu verfolgen, sind konkrete Risiken (aber auch Chancen) verbunden. Üblicherweise werden diese Risiken im Rahmen einer Risikobeurteilung, deren Durchführung für grosse Unternehmen in der Schweiz im Gesetz vorgeschrieben ist, identifiziert und bewertet (unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit und der finanziellen Auswirkung). Dabei stehen (negative) finanzielle Auswirkungen im Vordergrund, denen auf verschiedene Arten begegnet werden kann (vermeiden, vermindern, überwälzen, selbst tragen).

Nachhaltigkeitsbezogene Risiken können im Rahmen einer solchen Risikobeurteilung bereits berücksichtigt worden sein. Häufig aber gehen solche Risiken über die erwähnten finanziellen Risiken hinaus:

- Einerseits, weil nicht nur finanzielle Risiken in Form von negativen Auswirkungen der Umwelt auf das Unternehmen, sondern auch nichtfinanzielle Risiken berücksichtigt werden (Outside-In-Risikobetrachtung);

- anderseits, weil negative Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen sind (Inside-Out-Risikobetrachtung).

Beide Betrachtungen finden sich auch bei der Wesentlichkeitsanalyse, die hauptsächlichen Gegenstand dieses Schrittes bildet. Für die Risikobeurteilung sind sie klar voneinander abzugrenzen, auch wenn sie in der Praxis oft Überschneidungen aufweisen. Schwierigkeiten bereitet zurzeit noch die Beurteilung der Auswirkungen von nichtfinanziellen Risiken. Doch auch hierzu gibt es bereits Standards zur Messung und Monetarisierung von Umweltauswirkungen auf die Unternehmen.

In ein umfassend verstandenes Risikomanagement fliessen beide Betrachtungsweisen ein. Während dies bei grossen Unternehmen oft bedingt, das klassische Risikomanagement und das Management von Nachhaltigkeitsrisiken zusammenzuführen, bietet sich KMU in diesem Zusammenhang die Chance, gleichzeitig pragmatisch, aber mit Berücksichtigung beider Perspektiven auch umfassend vorzugehen. Der Vorteil eines solchen integrierten Ansatzes besteht darin, dass von Beginn an der Zusammenhang zwischen Strategie, Nachhaltigkeit, Risiken und finanzieller Lage stringent dargelegt werden kann (etwas, was bei Grossunternehmen angesichts der oft komplexen Verhältnisse nur schwierig umzusetzen ist). Für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung eines KMU erlaubt eine solche integrierte Betrachtung auch, ihren Aufgaben und Pflichten zukunftsgerichtet nachzukommen.

Beispiel:	Wesentlichkeitsmatrix

Die Wesentlichkeitsanalyse kann mithilfe einer Matrix durchgeführt werden. Dieses Werkzeug unterstützt bei der Ermittlung von wesentlichen Themenfeldern und deren Priorisierung (woraus sich wie dargelegt Handlungsfelder ergeben).

Struktur einer vorbereitenden Tabelle zur Relevanzbewertung eines Themas:

Die **erste Spalte** umfasst eine Auflistung der Themen.

In der **zweiten Spalte** wird die Umwelt- oder Gesellschaftsrelevanz jedes Themas bewertet. Dies kann binär geschehen (also z.B. «wesentlich» oder «unwesentlich») oder differenziert (beispielsweise durch eine Skala von 1 bis 3).

In der **dritten Spalte** wird die Geschäftsrelevanz jedes Themas bewertet. Auch dies kann binär (also z.B. «wesentlich» oder «unwesentlich») oder differenziert (beispielsweise durch eine Skala von 1 bis 3) geschehen.

Beim Ausfüllen der Tabelle ist die Analyse der Anspruchsgruppen einzubeziehen.

Thema	Umweltrelevanz (1-3 / ja-nein)	Geschäftsrelevanz (1-3 / ja-nein)
Luftverschmutzung	▪ 3 / ja	▪ 2 / ja
Diversität und Inklusion	▪ 2 / ja	▪ 3 / ja
Ethische Unternehmensführung	▪ 3 / ja	▪ 3 / ja
...	▪ ...	▪ ...

Abbildung 3: Vorbereitende Tabelle zur Relevanzbewertung (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

Die Ergebnisse aus der vorbereitenden Tabelle zur Relevanzbewertung eines Themas lassen sich dann in einer Wesentlichkeitsmatrix visualisieren.

Struktur einer Wesentlichkeitsmatrix:

Die Wesentlichkeitsmatrix ist ein zweidimensionales Diagramm:

- **Geschäftsrelevanz (X-Achse):** Die horizontale Achse stellt dar, wie bedeutend ein Thema für das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftstätigkeit und für den Geschäftserfolg des Unternehmens ist (Outside-In-Perspektive). Je bedeutender das Thema, desto weiter rechts wird es auf der Achse platziert.
- **Umweltrelevanz (Y-Achse):** Die vertikale Achse stellt dar, inwiefern das Handeln des Unternehmens im jeweiligen Bereich Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft hat (Inside-Out-Perspektive). Je grösser der Einfluss, desto höher wird das Thema auf der Achse platziert.

Durch die Wesentlichkeitsmatrix erhalten Unternehmen einen klaren Überblick über Themen, die sowohl für sie selbst als auch für Umwelt und Gesellschaft besonders wesentlich sind. Die innerhalb der Wesentlichkeitsmatrix platzierten Themen können zu Handlungsfeldern zusammengefasst werden, die sich an den GRI orientieren (vgl. Schritt 5).

Abbildung 4: Wesentlichkeitsmatrix (Eigene Darstellung in Anlehnung an IHK für München und Oberbayern, 2021)

2.5 Schritt 5: Fahrplan mit Zielen und Massnahmen erarbeiten

Strategie

Schritt 5:	Fahrplan mit Zielen und Massnahmen erarbeiten
Fragen:	Zu welchen **Handlungsfeldern** können die wesentlichen Themen zusammengefasst werden? Welche dieser Handlungsfelder sollen priorisiert werden? Welche konkreten Ziele und Massnahmen werden in einem Fahrplan festgelegt, um die priorisierten Handlungsfelder erfolgreich umzusetzen?

Mittels der Wesentlichkeitsmatrix erhalten Unternehmen einen klaren Überblick über Themen, die sowohl für sie selbst als auch für Umwelt und Gesellschaft besonders wesentlich sind (vgl. Schritt 4). In einem nächsten Schritt werden die wesentlichen Themen aus Praktikabilitätsgründen verschiedenen thematischen Gruppen zugeordnet, den sogenannten Handlungsfeldern. Die Handlungsfelder im vorliegenden Leitfaden orientieren sich an den GRI:[2]

Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit:

- Energieverbrauch
- Wasserverbrauch
- Einkaufsrichtlinien
- CO_2-Emissionen
- Sonstige Emissionen
- Abfallmenge
- Biodiversität

Handlungsfelder der sozialen Nachhaltigkeit:

- Löhne
- Arbeitsschutz
- Arbeitsbedingungen
- Gleichbehandlung
- Beschwerdewesen

[2] Vgl. OBT in Zusammenarbeit mit KMU-HSG (2022), S. 24. Es ist jedoch möglich und gegebenenfalls empfehlenswert, die Handlungsfelder über die GRI hinaus zu erweitern. So kann es zum Beispiel industriespezifische Themen geben, die keinem industrieagnostischen GRI-Handlungsfeld sinnvoll zugeordnet werden können, so dass dies besser als eigenes Handlungsfeld adressiert wird. Neben selbst definierten Handlungsfeldern können auch die Sustainable Development Goals (SDGs) und die Themenfelder der ISO 26000 als Orientierung dienen und in die Handlungsfeldstruktur integriert werden (OBT/KMU-HSG, 2022, S. 24).

Handlungsfelder der Governance-bezogenen Nachhaltigkeit:

- Governance-Richtlinien
- Kommunaler Einfluss
- Steuerpolitik
- Unternehmensethik
- Lobbyarbeit
- Richtlinie für Investitionen

Zusammenhang zwischen Wesentlichkeitsmatrix und Handlungsfeldern
Nach der Zuordnung der wesentlichen Themen zu diesen Handlungsfeldern steht das Unternehmen vor der Entscheidung, welche dieser Handlungsfelder es priorisieren möchte. Dies bedeutet, dass das Unternehmen entscheiden muss, welche Handlungsfelder in einen Fahrplan mit spezifischen Zielen und Massnahmen aufgenommen werden sollen. Eine mögliche Entscheidungshilfe bietet die Platzierung des Handlungsfelds innerhalb der Wesentlichkeitsmatrix. Die Wesentlichkeitsanalyse (vgl. Schritt 4) bildet somit die Brücke zwischen der definierten Nachhaltigkeitsambition (vgl. Schritt 2) und der Ausarbeitung eines Fahrplans (vgl. Schritte 5 und 6), der wiederum gewährleistet, dass die Nachhaltigkeitsambition auch erreicht werden kann.

Zusammenhang zwischen Handlungsfeldern und Fahrplan (Massnahmen)
Nach der sorgfältigen Priorisierung der Handlungsfelder folgt also die Entwicklung eines strukturierten Fahrplans. Dieser Fahrplan dient dazu, konkrete Ziele und Massnahmen zu definieren, um die priorisierten Handlungsfelder umsetzen zu können. Die Erstellung solch eines Fahrplans setzt voraus, dass jedes Handlungsfeld mit einem klaren Ziel verknüpft wird. Für die Bestimmung von Zielen eignet sich der sog. SMART-Ansatz. Das bedeutet, jedes Ziel ist genau beschrieben (**s**pezifisch), es kann überprüft werden, ob es erreicht wird (**m**essbar), es ist ansprechend und wird von allen akzeptiert (**a**kzeptiert/attraktiv), es ist machbar (**r**ealistisch) und es hat ein festes Datum, bis wann es erreicht werden soll (**t**erminiert). Einmal festgelegt, werden Massnahmen erarbeitet, die genau darauf abzielen, diese Ziele Schritt für Schritt zu realisieren.

Schnittstelle zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
Der beste Fahrplan ist nur so wirkungsvoll wie das Engagement derer, die ihn umsetzen. In diesem Kontext sind die aktive Beteiligung und Unterstützung der Unternehmensführung unerlässlich. Führungskräfte müssen ihr Bekenntnis zu diesen Initiativen zeigen und verdeutlichen, warum bestimmte Ziele und Massnahmen notwendig sind und welchen Mehrwert sie bieten. Sie sind zudem dafür verantwortlich, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen konsequent verfolgt werden. Das bedeutet, dass sie die notwendigen Ressourcen – seien sie personeller, zeitlicher oder finanzieller Natur – bereitstellen müssen, um sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeitsziele im operativen Geschäft nicht ins Hintertreffen geraten.

Beispiel:	Handlungsfelder mit möglichen SMART-Zielen und Massnahmen

Die Begriffe SMART-Ziele und die Ableitung von Massnahmen können in der Praxis oftmals abstrakt erscheinen und werfen Fragen hinsichtlich ihrer konkreten

Anwendung auf. Um ein besseres Verständnis für diese Begriffe zu schaffen, bieten die nachfolgenden Tabellen anschauliche Beispiele pro Handlungsfeld.

Aus Praktikabilitätsgründen empfiehlt es sich für KMU, mit den ökologischen Handlungsfeldern zu beginnen. Einerseits verlangen Anspruchsgruppen häufig die Bearbeitung ökologischer Handlungsfelder, andererseits sind für diese Handlungsfelder meist die notwendigen Daten bereits in der einen oder anderen Form vorhanden (bzw. können mit geringem Aufwand erhoben werden).

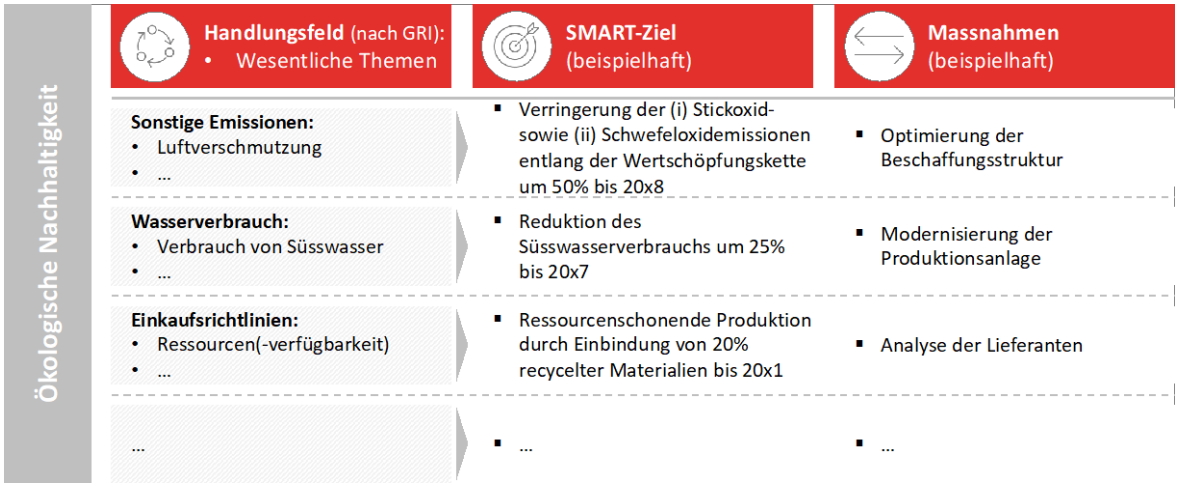

Abbildung 5: Ökologisches Handlungsfeld – SMART Ziel – Massnahme (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

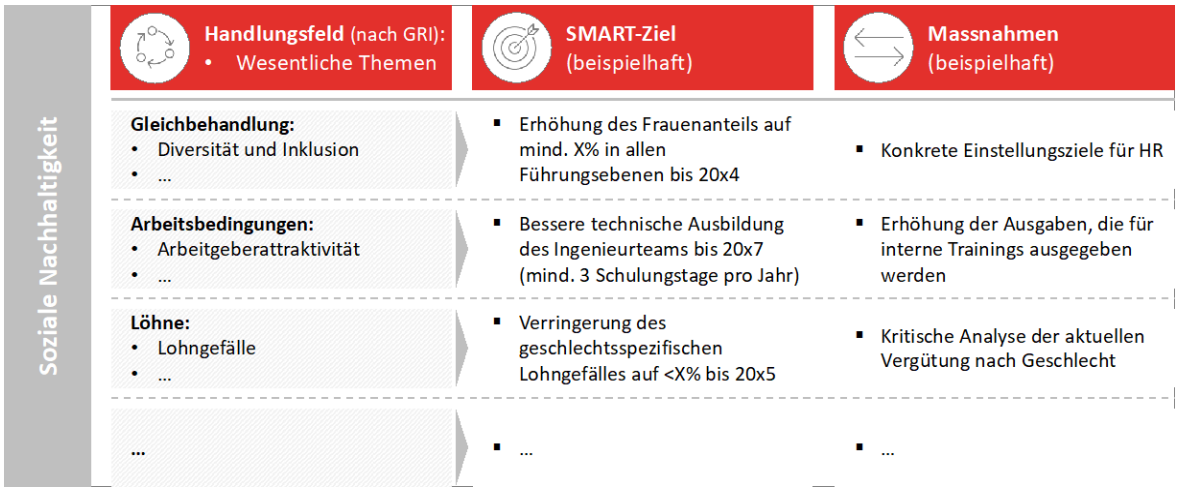

Abbildung 6: Soziales Handlungsfeld – SMART Ziel – Massnahme (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

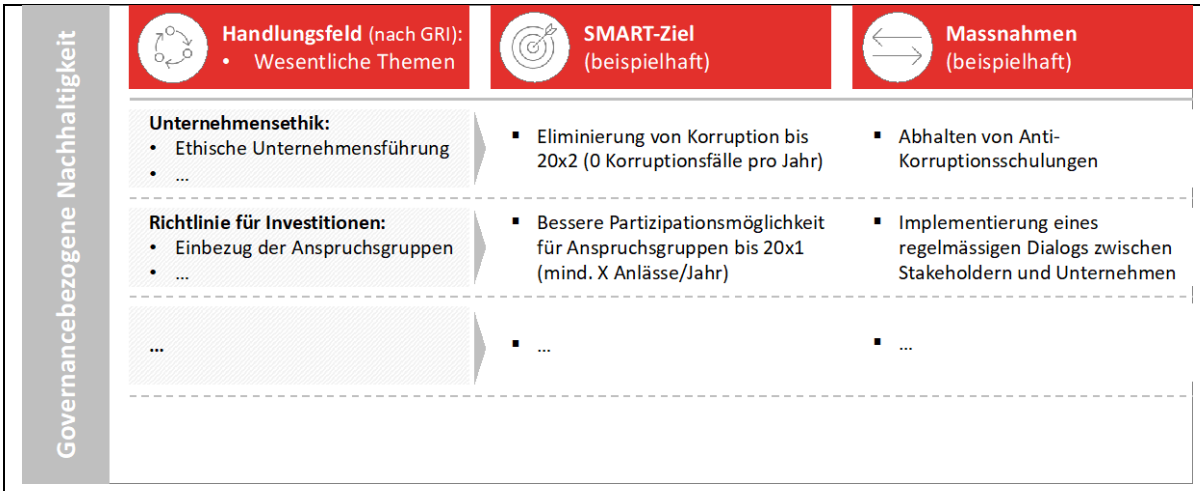

Abbildung 7: Governance-bezogenes Handlungsfeld – SMART Ziel – Massnahme (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

2.6 Schritt 6: Massnahmen umsetzen und Fortschritt messen

	Kennzahlen & Ziele

Schritt 6:	Massnahmen umsetzen und Fortschritt messen
Fragen:	Welche **Kennzahlen** verwendet das Unternehmen, um Leistung zu messen und Fortschritte zu überwachen?

Nach der Festlegung von Zielen und Massnahmen gilt es, die Leistung und den Fortschritt kontinuierlich zu messen. Die Leistungs- und Fortschrittsmessung erfolgt mittels Kennzahlen, den sogenannten Key Perfomance Indicators (KPIs). Eine erfolgreiche Messung basiert auf verschiedenen Schlüsselfaktoren: Integration und Präzision der KPIs sowie Mitarbeiterengagement.[3]

Nachhaltigkeitsbezogene KPIs sollten nicht isoliert, sondern in reguläre Management- und Messprozesse integriert sein. Hierdurch wird Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Für die Auswahl der nachhaltigkeitsbezogenen KPIs gilt: «So wenige Kennzahlen wie möglich, aber so viele wie nötig.» Jede Kennzahl sollte einen definierten Zweck erfüllen. Übermässige oder nicht relevante Kennzahlen bergen die Gefahr, den Fokus auf die essenziellen Bereiche zu verlieren. Das Ziel sollte immer sein, eine Balance zwischen Klarheit und umfassender Information zu finden. Jenseits von blossen Zahlen und Zielen ist das aktive Engagement und Bewusstsein der Mitarbeitenden entscheidend. Es reicht nicht aus, nur Kennzahlen und Ziele zu setzen. Die Einbindung von Mitarbeitenden ermöglicht tiefergehende Einblicke, z.B. in spezifische Prozesse oder den Ressourcenverbrauch.

Aussagen zur Leistung und zum Fortschritt basieren nicht allein auf quantitativen Daten. Qualitative Beschreibungen können in diesem Zusammenhang ebenso wertvoll und aussagekräftig sein.

Beispiel:	Handlungsfelder mit möglichen KPIs

In der Praxis kann die Festlegung von KPIs oft abstrakt wirken und Fragen zu ihrer konkreten Umsetzung aufwerfen. Um Klarheit zu schaffen, präsentieren die folgenden Tabellen exemplarische KPIs für die Handlungsfelder.

[3] Vgl. OBT in Zusammenarbeit mit KMU-HSG (2022), S. 46.

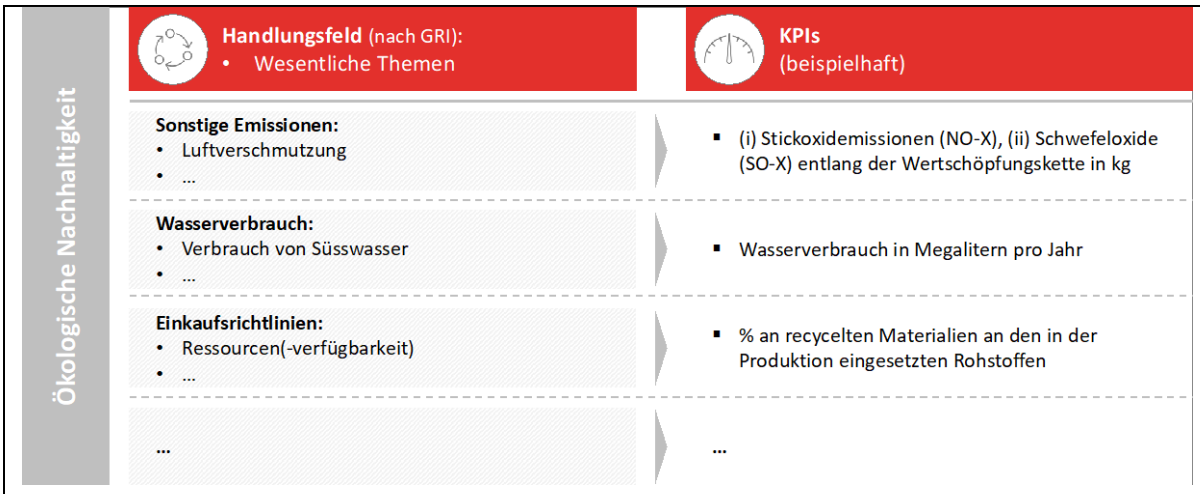

Abbildung 8: Ökologisches Handlungsfeld – KPI (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

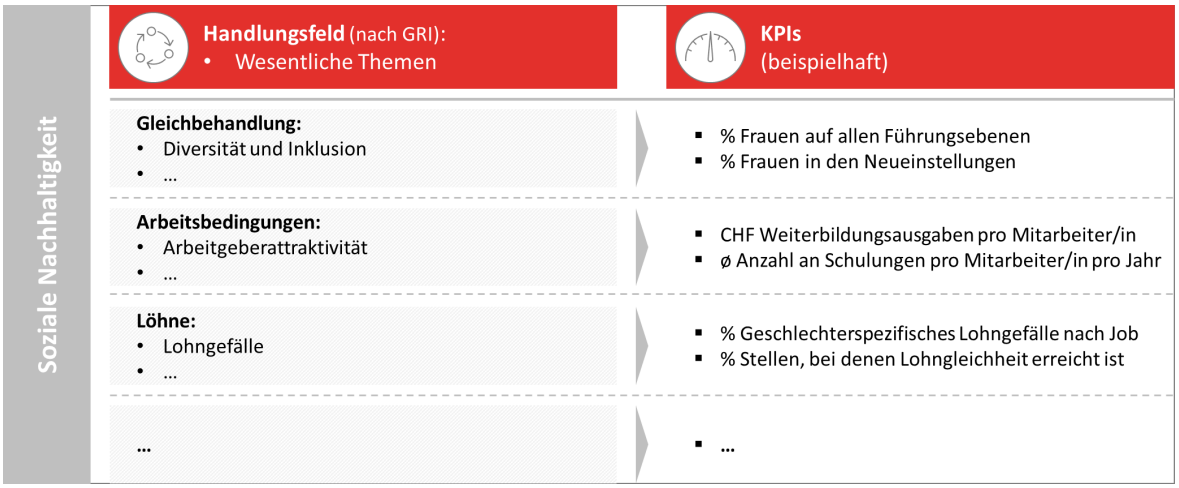

Abbildung 9: Soziales Handlungsfeld – KPI (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

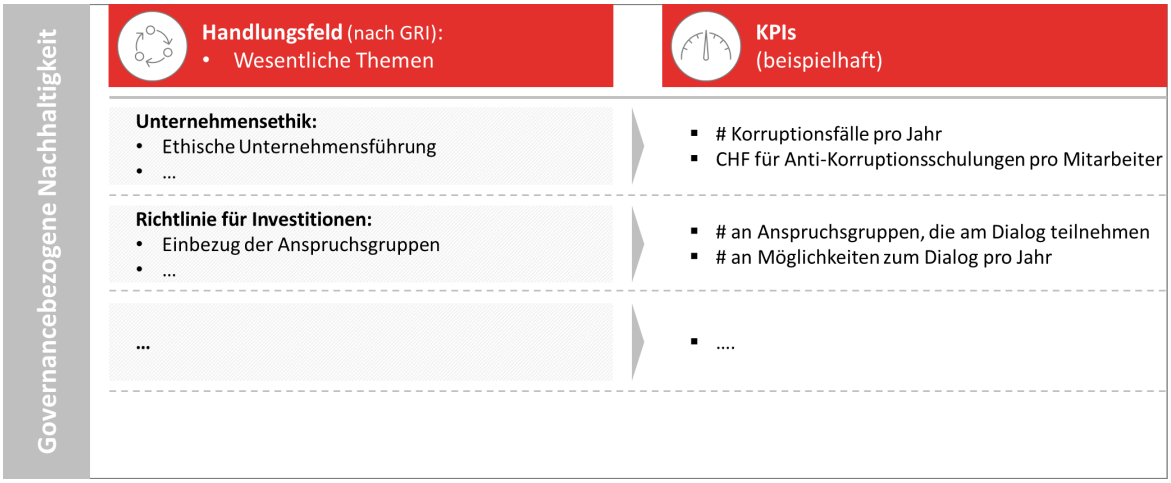

Abbildung 10: Governance-bezogenes Handlungsfeld – KPI (Eigene Darstellung in Anlehnung an OBT/KMU-HSG, 2022)

2.7 Schritt 7: Nachhaltigkeitsberichterstattung

Berichterstattung

Schritt 7:	Nachhaltigkeitsberichterstattung
Fragen:	Was beinhaltet ein Nachhaltigkeitsbericht?

Ein Nachhaltigkeitsbericht legt offen, wie ein KMU seinen erarbeiteten Fahrplan und seine festgelegte Nachhaltigkeitsambition in die Praxis umsetzt. Der Nachhaltigkeitsbericht beleuchtet die innerbetrieblichen Verantwortlichkeiten und hebt wesentliche Themen und Handlungsfelder hervor. Dabei wird transparent gemacht, wie diese wesentlichen Themen und Handlungsfelder bestimmt wurden.

Zur Erarbeitung der Berichtsinhalte wurden in den Schritten 1 bis 6 spezifische Fragen formuliert. Die Antworten hieraus werden im Nachhaltigkeitsbericht strukturiert nach den Kategorien Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele präsentiert (siehe dazu Kapitel 3). Damit gleicht der gesamte Berichterstattungsprozess einem Puzzle: Jeder Schritt bildet ein einzelnes Puzzlestück. Zusammengesetzt entsteht ein schlüssiges Gesamtbild – der Nachhaltigkeitsbericht. Dieser kann zudem mit weiteren Informationen ergänzt werden, die entweder von Anspruchsgruppen oder bestimmten Regelungen gefordert werden.

Obwohl die Puzzle-Analogie einleuchtend ist, kann der Berichterstattungsprozess auch als dynamischer Kreislauf gesehen werden, der sich an kontinuierliche Veränderungen anpasst. Idealerweise sollte die Nachhaltigkeitsberichterstattung in regelmässigen Abständen, z.B. alle zwei bis drei Jahre, erfolgen. Der Erstbericht mag aufwendig sein, doch mit einer etablierten Grundlage verringert sich der Aufwand in den folgenden Jahren erheblich.

Neben dem Nachhaltigkeitsbericht gibt es zahlreiche Kommunikationsmittel, mit denen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsbemühungen teilen können. Abhängig von Zielsetzung und Zielgruppe können Unternehmen die Form und den Inhalt ihrer Botschaft individuell anpassen. Dies kann beispielsweise durch Social Media Posts, Videos, Grafiken, Labels oder spezifischen Hinweisen auf Produktverpackungen erfolgen. Ein online zugänglicher Nachhaltigkeitsbericht kann in bestimmten Kontexten besonders wirkungsvoll sein. Generell ist es ratsam, Nachhaltigkeitsthemen in bereits etablierte Kommunikationsstrategien zu integrieren.

3 Wie sieht ein Nachhaltigkeitsbericht nach Swiss GAAP FER beispielhaft aus?

Im Rahmen der Entwicklung eines FER-Leitfadens stehen die Bedürfnisse der Anwenderinnen und Anwender im Vordergrund. Die Veröffentlichung eines Musterberichts wird daher bewusst zurückgestellt, bis der FER-Leitfaden eingehend in der Praxis erprobt und die Praktikabilität jedes Schrittes bestätigt wurde. Dieser iterative Prozess ist entscheidend, um sicherzustellen, dass der FER-Leitfaden den Unternehmen und Organisationen nicht nur eine theoretische Vorlage bietet, sondern auch einen echten Mehrwert in der praktischen Umsetzung bringt.

Währenddessen dient ein exemplarisches Inhaltsverzeichnis dazu, die Logik des FER-Leitfadens am Beispiel eines Unternehmens zu verdeutlichen. Dieses illustriert, wie die im FER-Leitfaden festgelegten Prozessschritte und die daraus resultierenden Berichtsinhalte in ein konsistentes Berichtsformat überführt werden können. Der Bericht ist dabei in die Kategorien Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele gegliedert.

So ähnelt der Berichterstattungsprozess einem Puzzle: Jeder Schritt repräsentiert ein Puzzleteil. Wenn alle Teile zusammengefügt sind, ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild – der Nachhaltigkeitsbericht. Dieser lässt sich bei Bedarf um zusätzliche Informationen erweitern, um spezifische Anforderungen von Anspruchsgruppen oder regulatorische Vorgaben zu erfüllen.

3.1 Unternehmensporträt

- Unternehmen auf einen Blick
  - Name, Rechtsform und Sitz
  - Relevante Finanzkennzahlen und Anzahl der Mitarbeitenden
  - Anzahl und Standorte von Niederlassungen und Produktionsstätten
- Geschäftstätigkeit und Kernkompetenzen
  - Hauptgeschäftsfelder und Dienstleistungen/Produkte
  - Geographische Präsenz: regionale, nationale oder internationale Tätigkeit
  - Zielgruppe
- Zertifizierungen und Mitgliedschaften

3.2 Governance

- Verantwortlichkeiten für (nachhaltigkeitsbezogene) Aufgaben (Schritt 1)
- Zuständigkeiten für die Umsetzung der (nachhaltigkeitsbezogenen) Aufgaben (Schritt 1)

3.3 Strategie

- Sicht auf Nachhaltigkeit (Schritt 3)
  - Bedeutung Nachhaltigkeit für Unternehmen
  - Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit
- Anspruchsgruppen (Schritt 2)
  - Interne Anspruchsgruppen
  - Externe Anspruchsgruppen
- Erwartungen der Anspruchsgruppen bzgl. Nachhaltigkeit (Schritt 2)
- Wesentliche Themen im Bereich Nachhaltigkeit (Schritt 4)
  - Auswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft (Umweltrelevanz)
  - Auswirkungen von umweltbezogenen und gesellschaftlichen Entwicklungen auf Unternehmen (Geschäftsrelevanz)
- Herleitung der Handlungsfelder (Schritt 5)
- Fahrplan zur erfolgreichen Umsetzung der Handlungsfelder (Schritt 5)
  - Ökologische Handlungsfelder: Ziele und Massnahmen
  - Soziale Handlungsfelder: Ziele und Massnahmen
  - Governance-bezogene Handlungsfelder: Ziele und Massnahmen

3.4 Risiko- und Chancenmanagement

- Chancen und/oder Risiken durch den Einbezug von Nachhaltigkeit
- Prozesse und Kontrollen, die zur Überwachung dieser Risiken und Chancen bestehen bzw. eingeführt werden

3.5 Kennzahlen und Ziele

- Messung der Leistung und Überwachung des Fortschritts (Schritt 6)
  - Ökologische Handlungsfelder
  - Soziale Handlungsfelder
  - Governance-bezogene Handlungsfelder

Referenzen

Fust, A., Graf, A., Fueglistaller, U., Züger, T., & Brunner, C. (OBT/KMU-HSG) (2022, August). *Nachhaltigkeitsleitfaden für KMU: Wie KMU nachhaltiger wirtschaften können*. OBT AG.

IHK für München und Oberbayern (2021, November). *In 5 Schritten zum Erfolg: Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU.* Abgerufen von: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/CSR-Ehrbarer-Kaufmann/Leitfaden-Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf