

Sustainable Management: Value Creation and Reporting



Peter Fiechter und Gabriela Nagel-Jungo



Die moderne Gesellschaft verlangt zunehmend, dass Unternehmen ihre Geschäfte verantwortungsvoll ausrichten und führen. Die diesbezüglichen Entwicklungen werden unter dem Titel «Corporate Social Responsibility» (CSR) beschrieben. Zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gehören ein Geschäftsmodell, das natürliche Ressourcen sparsam und effizient nutzt (Bereich «Environment»), ein fairer Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden (Bereich «Social») sowie eine Managementstruktur (Bereich «Governance»), welche die richtigen Anreize zur Erreichung wertorientierter Ziele setzt. D. h. es geht um einen umfassenden Einbezug der ESG-Themen im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit. Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst daher mehr als nur ökologische Themen, es geht um ein ganzheitlich verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber der Umwelt und allen Stakeholdern.

Politik, Regulierungsbehörden und Rechtsinstitutionen haben diese gesellschaftliche Entwicklung aufgegriffen und wollen mit zielgerichteter Regulierung die Verankerung der Themen sicherstellen und die Umsetzung beschleunigen. Dabei werden nicht nur grosse Unternehmen in die Pflicht genommen, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind zunehmend betroffen. Werden beispielsweise gesetzliche Anforderungen an die Lieferkette von grossen Unternehmen gestellt, so sind dadurch unmittelbar auch KMUs betroffen, wenn sie denn Teil einer Wertschöpfungskette eines Grossunternehmens sind. In dem Sinne sind die Diskussionen und Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit für die gesamte Wirtschaft von besonderer Relevanz.

Die Vereinten Nationen haben im September 2015 in New York die Agenda 2030 verabschiedet mit 17 als Kernstück geltenden Zielen für nachhaltige Entwicklung (inkl. 169 Unterzielen).¹ Im Dezember des gleichen Jahres wurde an der Klimakonferenz der Vereinten Nationen in Paris ein neues Übereinkommen geschlossen, welches alle Staaten zur Reduktion der Treibhausgasemissionen verpflichtet.² Während die 17 Ziele der Agen-

1 Vgl. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>.
2 Vgl. <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/klima--internationales/das-uebereinkommen-von-paris.html>.

da 2030 Achtsamkeit für Wirtschaft und Gesellschaft umfassen, adressiert das Pariser Abkommen den Bereich des Klimaschutzes. Die Diskussion der Nachhaltigkeit wird damit vielfach, auch in den Beiträgen der vorliegenden Sonderausgabe, massgeblich auf diese richtungsweisenden Grundregeln der Vereinten Nationen zurückgeführt.

Wichtig erscheint die Tatsache, dass die Agenda 2030 wie auch die Pariser Klimakonferenz dezidiert auf eine global positive Wirkung in der Realwirtschaft abgezielt haben. In dem Sinne ist die Realwirtschaft über ihre Aktivitäten und deren Berichterstattung gefordert, auf die Zielerreichung hinzuarbeiten. Als Mittel zum Zweck ist auch die Finanzindustrie angesprochen. Sie ist u. a. angewiesen auf die Transparenz über die Dokumentation der nachhaltigen Aktivitäten der Unternehmen, so dass bewusst Finanzflüsse auf eine treibhausgasarme Entwicklung ausgerichtet werden können. Durch das Zusammenspiel von Finanz- und Realwirtschaft in Zusammenarbeit mit einer Politik, welche zielgerichtete Rahmenbedingungen setzt, werden wichtige Schritte möglich.

Ziel dieser Sonderausgabe ist es, eine Plattform zu bieten, um zu den Themen der Nachhaltigkeit und den damit verbundenen Möglichkeiten der Wertschöpfung einen wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Diskussionsbeitrag zu leisten. Die Beiträge beleuchten die folgenden Fragestellungen:

- Die Studie von **Nadine Berchtold** untersucht, inwieweit der Druck von Anspruchsgruppen die Umweltverantwortung (Corporate Environmental Responsibility, CER) von KMUs beeinflusst. Hinsichtlich Umweltverantwortung wird in der Studie die Wirkungsmaterialität ins Zentrum gestellt: die Frage also, wie Unternehmensaktivitäten zur Minimierung negativer ökologischer Auswirkungen eingesetzt werden können. Gemäss der Studie hat der interne Druck von Anspruchsgruppen (wie Mitarbeitende, Management und Eigentümer), einen direkten und positiven Einfluss auf die CER von KMUs, während sich beim externen Druck (von Seiten Finanzinstituten, Gesetzgeber, Wettbewerber oder Kunden) kein direkter positiver Zusammenhang mit der CER nachweisen lässt. Der wahrgenommene wirtschaftlichen Nutzen (Rentabilität, Arbeitsattraktivität, Image und Wettbewerbsfähigkeit) beeinflusst die CER gemäss der Erhebung positiv. Diese Erkenntnis ist wertvoll für politische Entscheidungsträger, Finanzinstitute und andere Stakeholder, welche umweltbewusste Praktiken von KMUs fördern wollen. Interne Stakeholder haben einen starken Einfluss auf die CER, auch ohne unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen. Externe Bemühungen zur Förderung der CER von KMUs sind lediglich wirksam, wenn sie mit potenziellen wirtschaftlichen Vorteilen verbunden sind.
- Transparenz soll wesentlich mithelfen, die gesellschaftlichen Erwartungen an eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung zu erfüllen. Indem strukturiert über nachhaltige Aktivitäten berichtet wird, werden Transaktionskosten im Sinne der Informationsbeschaffung abgebaut und sind einer faktenbasierten Entscheidungsfindung zuträglich, ganz im Sinne der Institutionenökonomie. Um konsistent, vergleichbar, verlässlich und klar über klimabezogene Chancen und Risiken zu rapportieren, wurde vom Financial Stability Board (FSB) der G20 Staaten das Ausarbeiten von Empfehlungen in Auftrag gegeben. Daraus entstand das Regelwerk der Task Force on climate-related Financial Disclosures (TCFD). Unzureichende Informationen über klimarelevante Risiken können zu einer Fehlbewertung von Vermögenswerten und einer Fehlallokation von Kapital führen, was es beides zu verhindern gilt. **Andreas Hecht** beleuchtet Parallelen zwischen dem Reporting über Finanzrisiken und der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Er erörtert anhand eines eingehenden Vergleichs, inwiefern die daraus gewonnenen

Erkenntnisse für die Entwicklung der Berichterstattung über die ESG-Themen relevant sein können. Er beschreibt die Entwicklung und Auswirkungen der französischen Offenlegungsrichtlinien für Fremdwährungsrisiken, insbesondere deren Weg zu mehr Transparenz und einer besseren Vergleichbarkeit und prüft, inwieweit daraus Parallelen gezogen werden können zu einer transparenten und vergleichbaren Berichterstattung über klimabezogene Chancen und Risiken analog der TCFD-Empfehlungen. Der vorgenommene Vergleich zeigt, dass die (Schweizer) Nachhaltigkeitsberichterstattung durchaus vom französischen Reporting über Währungsrisiken lernen kann.

- **Martin-Sebastian Abel** und **Garen Markarian** heben die Notwendigkeit eines rascheren Handelns in Bezug auf die voranschreitende Klimaerwärmung hervor. Es zeigt sich, dass das Ziel aus dem Pariser Abkommen, die Erderwärmung auf max. 2 Grad Celsius im Vergleich zur vorindustriellen Zeit zu beschränken, nicht erreicht wird. Aus der Agenda 2030 hat die EU das Konzept des Green Deal entwickelt. Dabei geht es darum, dass die EU bis 2050 als erster Kontinent klimaneutral sein soll. Um das Ziel zu erreichen, entwickelte die EU das Klassifizierungssystem der EU-Taxonomie. Der Beitrag beurteilt die Wirkung der EU-Taxonomie sehr kritisch und erörtert, wie die verschiedenen Standards (SASB, GRI, TCFD und ISSB) die Anforderungen an Transparenz und Vergleichbarkeit über nachhaltige Aktivitäten aufgenommen haben. Der Notwendigkeit, die Treibhausgaskonzentration zu verringern, wird höchste Bedeutung zugeschrieben, um Lebensräume widerstandsfähig zu machen und gravierende Einschnitte in den Wertschöpfungsketten zu vermeiden. Da mit der EU-Taxonomie dieses Ziel nicht innert der geforderten Zeit erreichbar scheint, wird als schnellster Weg dahin eine Bilanzierung von Kohlenstoffemissionen vorgeschlagen, das Einführen einer sogenannten Kohlenstoffbuchhaltung. Im Folgenden soll dann dieser Mechanismus auf alle anderen ESG-Themen ausgeweitet werden.
- Die Entscheidung, inwiefern Unternehmen sich im Bereich der Nachhaltigkeit engagieren und darüber berichten, ist für Unternehmen eine wichtige strategische Weichenstellung. **Carlo Pugnetti** untersucht die Erwartungen bezüglich Nachhaltigkeit von Versicherungskunden in der Schweiz und in Singapur. Das Ziel dabei ist herauszufinden, wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung verbessert werden kann, um die Anliegen und Prioritäten ihrer Kunden besser zu berücksichtigen. Das Thema der Nachhaltigkeit wird im Sinne der 17 Ziele der Vereinten Nationen aus der Agenda 2030 verstanden. Die Umfragen führten im Wesentlichen zu folgenden Erkenntnissen: Versicherer sollten zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um die positiven Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf das Wohlbefinden der Kunden zu fördern und darüber zu berichten. Die derzeitigen Bemühungen bzw. die Art und Weise, wie Versicherer im Moment über Nachhaltigkeit berichten, werden noch nicht als wirksam erkannt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung muss sich an der Berichterstattung auf Konzernebene orientieren, allerdings sollten die lokalen Prioritäten umfassender widerspiegelt werden. Um der Anforderung der Glaubwürdigkeit der Aktivitäten im Rahmen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden, müssen diese mit dem Kerngeschäft verbunden sein. In dem Sinne könnten entsprechende Investitionen beispielsweise noch stärker betont werden. Vor allem aber sollten auch weitere Anstrengungen unternommen werden, um die Schadensabwicklung im Sinne einer grösseren Nachhaltigkeit umzusetzen und dies nachvollziehbar zu kommunizieren. Ein stärkerer Fokus auf Kundenprioritäten wird als entscheidender Faktor für eine bessere Marktpositionierung und langfristige Rentabilität eingeschätzt.

In der Schweiz ist eine Arbeitsgruppe der Swiss GAAP FER dabei, einen für KMU ausgerichteten Leitfaden zur Nachhaltigkeit zu erarbeiten.³ Der Leitfaden versteht den Nachhaltigkeitsbericht als Bestandteil eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements, das den Unternehmen Mehrwert bieten soll. Der Entwurf des Leitfadens sieht vor, das Unternehmen zunächst das Nachhaltigkeitsmanagement in ihrem Geschäftsmodell verankern und anschliessend darüber systematisch berichten. Dieses Grundkonzept bietet damit eine begrüssenswerte Hilfestellung für Schweizer Unternehmen und greift vor allem auf, dass es beim Thema Nachhaltigkeit sowohl um Wertschaffung als auch um die entsprechende Berichterstattung geht. Beides soll sich aber begünstigen: mit einer nachhaltig ausgerichteten Strategie werden Unternehmen einiges zu berichten haben, nach dem Motto «doing good and report about it». Und sobald eine systematische Berichterstattung erfolgt, können die Sachverhalte deutlich besser gesteuert werden, im Sinne von «what you measure, you can manage».

Wir wünschen eine spannende Lektüre mit hoffentlich ganz vielen Anregungen für das eigene Wirken.

Peter Fiechter, Prof. Dr., ist ordentlicher Professor für Accounting an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Neuchâtel.

Anschrift: Rue A.-L. Breguet 2, 2000 Neuchâtel, Schweiz,
E-Mail: peter.fiechter@unine.ch

Gabriela Nagel-Jungo, Prof. Dr., ist Professorin für Financial Management an der ZHAW School of Management and Law.

Anschrift: ZHAW School of Management and Law, Institut für Financial Management, Gertrudstrasse 8 / Postfach, 8401 Winterthur, Schweiz
E-Mail: gabriela.nagel@zhaw.ch

³ Vgl. <https://www.fer.ch/projekte/leitfaden-zur-nachhaltigkeit/> und Buchs A. et al. (2023): Nachhaltigkeitsberichtserstattung -eine Standortbestimmung, ExpertFocus Dezember 2023, S. 639.