

Nachhaltigkeitsleitfaden für KMU

Wie KMU nachhaltiger wirtschaften können

Alexander Fust | Alexander Graf | Urs Fueglistaller | Thomas Züger | Christoph Brunner



Universität St. Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

kmu.unisg.ch

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis



1	Vorwort	1
2	Zusammenfassung	3
3	Einleitung	10
4	Nachhaltigkeit verstehen	12
4.1	Was ist Nachhaltigkeit?	12
4.2	Warum Nachhaltigkeit?	14
4.3	Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen	17
5	Handlungsbedarf erkennen und Massnahmen umsetzen	23
5.1	Klärung der Ausgangslage: Wesentlichkeitsanalyse und Nachhaltigkeitscheck	23
5.2	Beispiele möglicher Handlungsfelder	27
5.2.1	Ökologische Nachhaltigkeit	27
5.2.2	Soziale Nachhaltigkeit	33
5.2.3	Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	35
5.2.4	Nachhaltige Geschäftsmodelle	36
5.3	Formulierung von Zielen und Entwicklung eines Massnahmenplans	38
6	Nachhaltigkeit kommunizieren und kontinuierlich weiterentwickeln	44
6.1	Messung der Nachhaltigkeit	44
6.2	Nachhaltigkeitskommunikation	47
6.3	Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess	49
7	(Externe) Unterstützung des Vorgehens	52
7.1	Nachhaltigkeitsberater:innen	52
7.2	Förderungen, Initiativen und Verbände	53
7.3	Digitale Instrumente	55
8	Schlussbetrachtung und Fazit	57
9	Anhang	58
9.1	Liste nützlicher Ressourcen	58
9.2	Beispiel möglicher Kennzahlen anhand der Goba AG	58
9.3	Business Model Canvas für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle	60
10	Literaturverzeichnis	62
11	Portrait der Interviewpartner und Danksagung	66
12	Portrait der OBT AG und des KMU-HSG	69

1 Vorwort

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das uns alle tangiert. Nicht nur auf persönlicher, sondern ebenfalls auf Ebene der Unternehmen – Grossunternehmen wie auch KMU. In der Praxis sehen wir, dass es grosse Unterschiede gibt. Es gibt KMU, die Vorreiter sind und viele Massnahmen umgesetzt haben. Andere KMU fragen sich, welche Massnahmen zielführend sind. Wiederum andere Firmen unterschätzen ihre Möglichkeiten für einen Nachhaltigkeitsbeitrag und überschätzen den Aufwand. Denn schon mit vermeintlich kleinen Massnahmen könnte mit der Zeit viel erreicht werden. Es fehlt unseres Erachtens an Überblick und Inspiration – vor allem an Beispielen von KMU für KMU. Zu oft findet der Nachhaltigkeitsdiskurs auf Ebene der Grossunternehmen statt, obwohl zwei Drittel der Beschäftigten in der Schweiz in KMU tätig sind. Der Hebel, etwas zu bewirken, wäre also gross.

Für uns war es daher naheliegend, einen Nachhaltigkeitsleitfaden speziell für KMU zu entwickeln, und wir hoffen, mit diesem einen kleinen Beitrag zu einem noch nachhaltigeren Geschäftsgebaren in der Schweizer KMU-Landschaft und darüber hinaus zu leisten.

St.Gallen, im August 2022

Alexander Fust, Alexander Graf, Urs Fueglistaller, Thomas Züger und Christoph Brunner

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	ISO	International Organization for Standardization
BFE	Bundesamt für Energie	KMU	Klein- und Mittelunternehmen
BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen	GRI	Global Reporting Initiative
CO ₂	Kohlenstoffdioxid	MIS	Management Information System
EnAW	Energie-Agentur der Wirtschaft	o.D.	ohne Datum
ErfA	Erfahrungsaustausch	TBL	Triple Bottom Line
ERP	Enterprise Resource Planning	SDGs	Sustainable Development Goals
ESG	Environmental, Social and Governance	STI	Swiss Triple Impact
FSC	Forest Stewardship Council	UN	United Nations
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung		

2 Zusammenfassung

Es gibt zwei Herangehensweisen, sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit stärker auseinanderzusetzen. KMU können einen pragmatischen Weg wählen und mit Quick Wins anfangen oder den Prozess systematisch gestalten.

Der **pragmatische Weg** könnte etwa die folgenden Schritte umfassen:

- Definition, was Sie unter der Nachhaltigkeit verstehen (Kapitel 4.1) und wieso Sie sich damit befassen möchten (Kapitel 4.2).
- Wie ist der Status Quo? Nachhaltigkeitschecks können helfen (Kapitel 5.1).

- Entwicklung von Zielen: Welche Ziele möchten Sie mit der Nachhaltigkeit erreichen (Kapitel 5.3)?
- Welche Massnahmen erzielen einen möglichst grossen Effekt und können mit geringen Mitteln erreicht werden? Als Inspiration dienen die Tabelle 1 am Ende der Zusammenfassung, das Kapitel 5.2 oder Beispiele anderer Firmen.

Der **systematische Ansatz** kann auch in vereinfachter Form bzw. mit einem geringeren Aufwand durchgeführt werden, wenn auf Details verzichtet wird. Es lohnt sich jedoch die Ausgangslage zu analysieren,

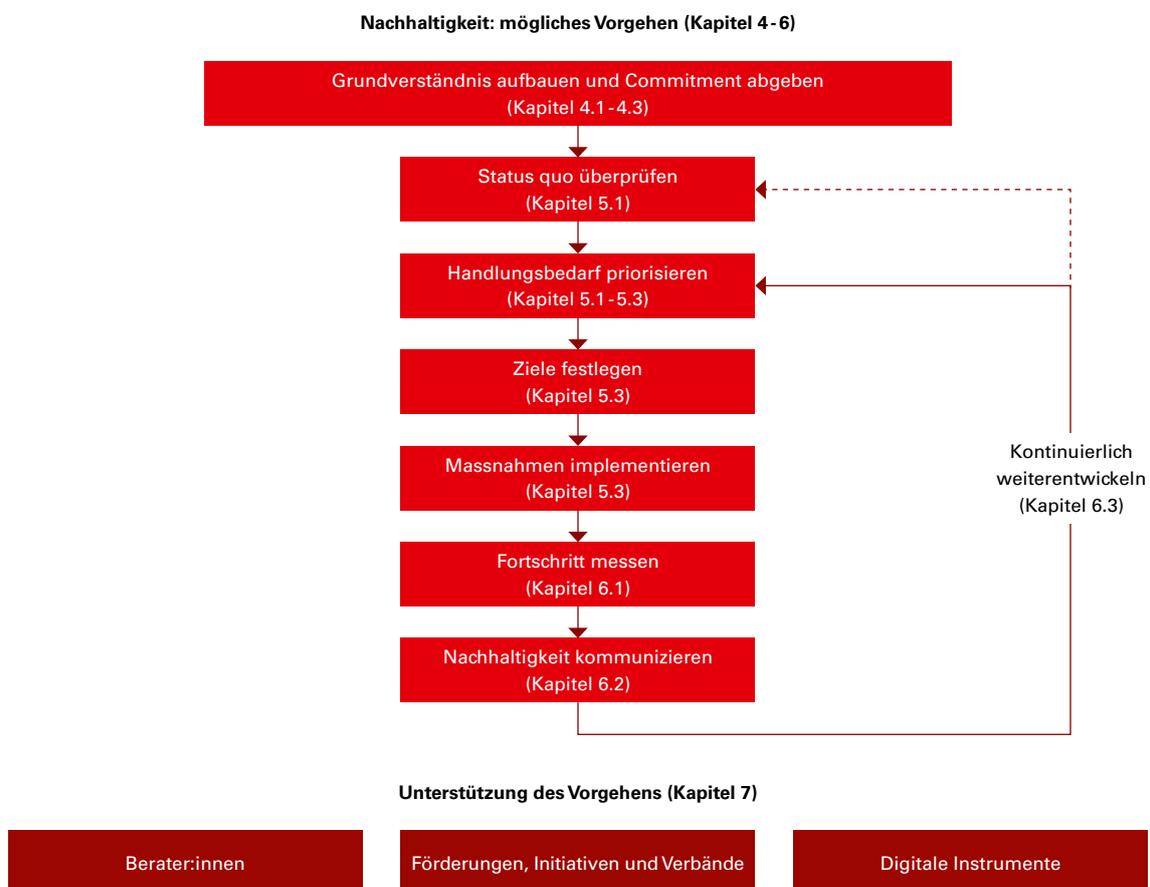


Abbildung 1: Mögliches Vorgehen zur Einführung von Nachhaltigkeitsinitiativen

Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie zu verankern sowie die Massnahmenplanung zu entwickeln und die Kommunikation festzulegen. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch Berater:innen, Förderungen und digitale Instrumente (siehe Abbildung 1). All dies findet idealerweise als kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt.

Verständnis von Nachhaltigkeit (Kapitel 4.1)

Nachhaltigkeit wird neben **Langfristigkeit**, **Zukunftsfähigkeit** oder «**Enkelfähigkeit**» typischerweise mit einer **ausgewogenen** Berücksichtigung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Faktoren in Verbindung gebracht. Ehrgeizige Definitionen heben den **gezielt** positiven Beitrag von Unternehmen zur Lösung von etwa gesellschaftlichen oder ökologischen Missständen hervor.

Notwendigkeit und Nutzen von Nachhaltigkeit (Kapitel 4.2)

Die Notwendigkeit zu handeln, ergibt sich abgesehen von moralischen auch durch rechtliche Faktoren. So wird voraussichtlich künftig der Druck durch Regularien weiter steigen und auch KMU zum Handeln drängen. Darüber hinaus kann Nachhaltigkeit mehr als ein Selbstzweck sein und sich für Unternehmen auch wirtschaftlich lohnen, denn Nachhaltigkeitsbemühungen können mit **wirtschaftlichem Nutzen** einhergehen wie etwa:

- **höherem Umsatz und Marktanteil** dank gesteigener Reputation, Innovation und Erfüllung von Kundenanforderungen
- **geringeren Energiekosten und geringerem Material-/Wasserverbrauch** durch die Vermeidung von Verschwendung
- **höherer Produktivität der Mitarbeitenden und höherer Arbeitgeberattraktivität** dank stärkerer Differenzierung von anderen Unternehmen bei Bewerbenden und stärkerer Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen
- **geringeren Risiken bzw. besserem Risikomanagement** durch Vermeidung und Entschärfung von Risiken
- **höherer Attraktivität am Kapitalmarkt bzw. gegenüber Investoren** durch eine positive Signalwirkung und Erfüllung von ESG-Kriterien

Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen (Kapitel 4.3)

Bei **Standards** handelt es sich um Grundsätze, Leitlinien, Selbstverpflichtungen oder Managementnormen, die einen Referenzrahmen bzw. eine Anleitung bei der Nachhaltigkeitsarbeit bieten. Einige der wichtigsten internationalen Standards sind die **SDGs** (Ziele für nachhaltige Entwicklung) der UN als allgemeine Leitlinie, **ISO 14001** als Umweltmanagementnorm und **GRI** (Global Reporting Initiative) als Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Bei **Zertifizierungen** wird die Einhaltung gewisser Standards durch Drittparteien überprüft. Sie dienen als Anleitung für die Umsetzung von Massnahmen, verbessern die Vergleichbarkeit (Benchmarking) und haben eine positive Aussenwirkung. Zudem können Sie eine Anforderung bei Ausschreibungen darstellen.

Die für Sie relevanten Standards und Zertifizierungen können Sie abseits von Ausschreibungen über Wettbewerber, Fachveranstaltungen oder Datenbanken wie *standardsmap.org* oder *labelinfo.ch* identifizieren.

Handlungsbedarf erkennen bzw. Status Quo überprüfen (Kapitel 5.1)

Für die Formulierung und Priorisierung der wichtigsten Ziele sowie der effektivsten Massnahmen ist eine **wahrheitsgetreue Kenntnis der Ausgangslage und des tatsächlichen Handlungsbedarfs** vonnöten. Häufige Instrumente zur Klärung der Ausgangslage sind **Wesentlichkeitsanalysen**, **Stakeholderbefragungen** und **Nachhaltigkeitschecks**.

Wesentlichkeitsanalysen bestimmen die gleichzeitig für Ihre wichtigsten Stakeholder und Ihr Unternehmen relevantesten bzw. wesentlichen Themenfelder, welche typischerweise in einer Wesentlichkeitsmatrix identifiziert werden. Der Bedeutung der eigenen Geschäftstätigkeit für eine nachhaltige Entwicklung des jeweiligen Themenfelds wird bei Wesentlichkeitsanalysen immer stärker explizit Rechnung getragen.

Stakeholderbefragungen können die für eine Wesentlichkeitsanalyse notwendige Stakeholderanalyse ergänzen oder bei einem pragmatischen Vorgehen für sich alleinstehend als Instrument zur Identifikation von Handlungsbedarf fungieren. Der Fokus der Stakeholderbefragungen sollte nicht unbedingt auf Nachhaltigkeitsthemen liegen, sondern mit anderen Aspekten angereichert werden. Fragen zur Kundenzufriedenheit können etwa Erkenntnisse zulassen, die über reine Nachhaltigkeitsfragen nicht zu Tage gekommen wären.

Nachhaltigkeitschecks sind in der Regel browser- oder excelbasierte Checklisten bzw. Selbstbewertungsbögen, die Sie mit Angaben zu Ihrem Unternehmen ausfüllen können. Oft findet auf deren Basis eine Art Einschätzung des Nachhaltigkeitsreifegrads in Bezug auf bestimmte Standards oder Unternehmen einer Vergleichsgruppe statt.

Mögliche Handlungsfelder und Massnahmen (Kapitel 5.2)

Tabelle 1 am Ende der Zusammenfassung bietet zur Inspiration eine (selbstverständlich nicht abschliessende) **Übersicht möglicher Handlungsfelder und Massnahmen** in den Bereichen der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit.

In der Praxis ist im Nachhaltigkeitsdiskurs meist von **ökologischen Massnahmen** die Rede. Effektive und niedrigschwellige umweltbezogene Massnahmen für die ersten Schritte können sein:

- **Grobschätzung des CO₂-Fussabdrucks** mittels Online-Rechnern, um CO₂-bzw. Emissionshotspots zu identifizieren
- **Prüfung des Abfalls**, denn darüber lassen sich etwaige Verschwendung und deren Ursache sehr gut ausmachen
- **«Ressourcenrundgänge» mit Energie- und Umweltberatern**
- **Umrüstung auf stromsparende Geräte**, die sich schnell amortisieren, z.B. LED-Lampen

Der **sozialen Nachhaltigkeit** wird häufig ein geringeres Gewicht zuteil, auch wenn diese nicht minder wichtig ist. **Massnahmen im Bereich der Lieferkette** stehen in der Regel im Fokus, so etwa die Sicherstellung von Sozialstandards bei Lieferanten. Viele äusserst effektive, aber vernachlässigte Massnahmen stehen in **Beziehung zu den Mitarbeitenden**. So steht und fällt nicht nur die soziale Nachhaltigkeit mit der vorherrschenden Unternehmenskultur.

Die **wirtschaftliche Nachhaltigkeit** haben viele KMU im Blut. Diese hört jedoch nicht bei den soliden Bilanzkennzahlen auf, sondern erstreckt sich von gesunden monetären Anreizsystemen über Kundenorientierung bis hin zu den Finanzanlagen.

Nachhaltige Geschäftsmodelle leisten in der Regel einen **positiven Beitrag** für die Umwelt, die Gesellschaft oder die Erreichung der SDGs, bei einem **langfristig tragfähigen Ressourceneinsatz** und **möglichst geringen negativen Auswirkungen** als Resultat der Geschäftstätigkeit.

Neben einer Reihe anderer Ausprägungen nachhaltiger Geschäftsmodelle, die in Kapitel 5.3 (inklusive Beispielen) aufgezeigt werden, ist häufig von **Zirkularität** und der **Kreislaufwirtschaft** die Rede. Zirkularität und damit in Verbindung stehende Geschäftsmodelle zielen darauf ab, dass Materialien und Produkte möglichst lange in Nutzung bzw. im Kreislauf bleiben, ohne zu Abfall zu werden.

Falls Sie selbst Ihr **bestehendes Geschäftsmodell nachhaltiger gestalten** oder ein **neuartiges Geschäftsmodell entwickeln** wollen: Im Anhang befindet sich ein Canvas, das auf einem klassischen Business Model Canvas aufbaut, aber für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle erweitert worden ist. Sie müssen dabei nicht gleich Ihr komplettes Geschäftsmodell neu denken, sondern können sich auch überlegen, wie sich bestimmte Aspekte Ihres bestehenden Geschäftsmodells nachhaltiger gestalten liessen.

Formulierung von Zielen und Priorisierung von Massnahmen (Kapitel 5.3)

Ziele und Massnahmen werden häufig auf Basis identifizierter **Handlungsfelder** festgelegt. Die hierfür relevanten Handlungsfelder können sich typischerweise aus einer Wesentlichkeitsanalyse oder einem Nachhaltigkeitscheck ergeben (siehe Kapitel 5.1).

Bei der Massnahmenpriorisierung ist ein Fokus auf **Quick Wins**, d.h. auf Massnahmen, die mit vergleichsweise geringem Aufwand hohe Effekte erzielen, **für den Einstieg** empfehlenswert. Massnahmen, die stark **vom Verhalten der Mitarbeitenden abhängen**, sind tendenziell keine Quick Wins, da die Mitarbeitenden schnell in alte Verhaltensmuster zurückfallen können und daher regelmässig geschult werden müssen.

Die **wirksamsten Massnahmen** stehen in der Regel in einem engen **Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell**. Es kann hierbei jedoch eine Herausforderung darstellen, das eigene Geschäftsmodell nicht infrage zu stellen.

Nachhaltigkeit messen und kommunizieren (Kapitel 6.1 und 6.2)

Um **Nachhaltigkeit kommunizierbar zu machen**, muss man sie **messen**. Wer zudem gut misst, kann bessere Massnahmen ableiten. Ein **Beispiel** eines möglichen ganzheitlichen **Kennzahlensystems** befindet sich in Kapitel 9.3. Diese Kennzahlen bilden die Grundlage des **Goba-Donuts**, der es der **Goba AG** erlaubt, auf einen Blick die Nachhaltigkeit des Unternehmens intern und extern zu kommunizieren (Kapitel 6.1).

Nachhaltigkeitsthemen lassen sich gut **in bestehende Kommunikationsaktivitäten integrieren**. Es muss nicht sofort von Beginn an ein Nachhaltigkeitsbericht geschrieben werden. Es können auch kleinere Massnahmen sein.

Für die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** empfehlen sich die allgemein anerkannten **GRI-Standards**, an dem sich auch KMU orientieren können. Unternehmen haben innerhalb dieses Standards die Wahlmöglichkeit einer verschlankten Berichterstattung in Form der Kernaspekte, die insbesondere für den Einstieg empfehlenswert ist.

Nachhaltigkeitsberichte, wie jener der Menu and More AG, sind ein **gutes Beispiel** eines professionellen, auf den GRI-Standards basierenden Nachhaltigkeitsberichts eines KMU (siehe menuandmore.ch/verantwortung/).

Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Kapitel 6.3)

Nachhaltigkeit ist ein von Langfristigkeit und Zukunftsfähigkeit geprägter kontinuierlicher Verbesserungsprozess, an dessen Anfang ein Bewusstsein für die Thematik benötigt wird. Marktentwicklungen und Umweltdynamiken sollten beobachtet werden, damit Sie Ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen falls nötig **anpassen, steigern und weiterentwickeln** können.

Zur **Förderung kontinuierlicher Verbesserungen** sind u.a. folgende Massnahmen empfehlenswert:

- **Aufbau eines Kennzahlensystems** für Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten
- **regelmässige Nachhaltigkeitschecks bzw. GAP-Analysen** zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen
- **Erfahrungsaustausch** mit anderen Unternehmen
- **Miteinbezug der Mitarbeitenden** über Arbeitsgruppen und Kanäle für Änderungs- und Verbesserungsvorschläge

(Externe) Unterstützung bei der Nachhaltigkeitsarbeit (Kapitel 7)

Bei einem Mangel an internen Ressourcen oder an Expertise können **externe Berater:innen** zu einem beliebigen Zeitpunkt Ihrer Nachhaltigkeitsarbeit hinzugezogen werden. Für KMU gibt es **kostengünstige, flexible Dienstleistungspakete**, und manche der Beratungsangebote sind zudem **förderungsfähig** (z.B. Emissions- und Energieberatungsleistungen).

Abgesehen von Nachhaltigkeitsberatern bieten diverse **Initiativen, Verbände und Nachhaltigkeitsprogramme** wie **öbu** oder **Swiss Triple Impact** Unterstützung bei Ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen. Unternehmen sehen vor allem den folgenden Nutzen:

- **Netzwerk und Inspiration**
- **Vertiefung:** Unterstützung bei der Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen, Möglichkeit, Probleme genauer zu diskutieren und Massnahmen zu vertiefen
- **Aussenkommunikation:** Unterstützung bei der Kommunikation der Nachhaltigkeitsbestrebungen nach aussen
- **Benchmarking:** Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen

Förderungen für Ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen: Besonders für ökologische Massnahmen im Bereich der Energie, Gebäudehülle und Mobilität existieren vielfältige Fördermassnahmen. Förderdatenbanken wie energiefranken.ch bieten eine gute Übersicht.

Software-Tools, die für die Vereinfachung von Prozessen der Nachhaltigkeitsarbeit konzipiert worden sind, gewinnen an Bedeutung. Zwar sind viele Angebote für KMU zu komplex oder kostenrestriktiv, immer mehr Lösungen orientieren sich jedoch an den Bedürfnissen von KMU. Bereiche der Nachhaltigkeitsarbeit, die u.a. von Softwarelösungen vereinfacht werden:

- **Lieferkette:** Lieferantenmanagement, -monitoring und -Nachverfolgbarkeit
- **Emissionen:** Erstellung von Emissions- bzw. CO₂-Bilanzen und der damit verbundenen CO₂-Kompensation
- **Zirkularität:** digitale Marktplätze, um Käufer und Verkäufer gebrauchter Produkte zusammenzubringen, und sonstige Software wie etwa zur Bereitstellung von Produkten im Abo-Modell
- **Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung:** Unterstützung der unternehmensinternen Nachhaltigkeitsarbeit von der Zieldefinition über die Fortschrittsmessung bis hin zur Berichterstattung

Übersicht möglicher Handlungsfelder und Nachhaltigkeitsmassnahmen (Teil I/II)

Ökologische Massnahmen	Soziale Massnahmen	Ökonomische Massnahmen
<p>Allgemeine Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Erstellung Produkt-, Gebäude- oder Unternehmensfootprint bzw. Erstellung von Energie- und Ökobilanzen Buchung eines «Ressourcenrundgangs» mit Umweltberatern <p>Energieverbrauch:</p> <ul style="list-style-type: none"> Umstellung auf energiesparende Produkte/Technologien (z.B. LEDs) Bezug oder Erzeugung von erneuerbarer Energie/Wärme (z.B. Fotovoltaik inklusive Förderzuschüssen) Abwärmenutzung Maschinenauslastung optimieren Gebäudehülle prüfen (z.B. Wärmedämmung) <p>Materialnutzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Materialeffizienz bzw. Reduktion des Verbrauchs (z.B. via recycelte Materialien, zirkulären Materialfluss, Ökodesign, Lean-Methoden) <p>Wasserverbrauch:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reduktion des Wasserverbrauchs (z.B. Strahlregler, Durchflussbegrenzer, Regenwassernutzung) <p>Einsatz von Chemikalien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Überprüfung des Produktportfolios auf schädliche Chemikalien Verzicht auf umweltschädliche Chemikalien in der Produktion (bspw. auf Formaldehyde) Cradle-to-Cradle-zertifizierte Produkte bevorzugen <p>Abwasser- und Abfallmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> Abfallhierarchie beachten (Vermeidung, Wiederverwendung, Recycling, sonstige Verwertung, Beseitigung) Wiederverwertung von Abwässern saubere Abfalltrennung Grundwasserschutz Abwasserbehandlung Partnerschaften zur Verwertung von Abfällen (z.B. mit Initiativen wie Sapocycle) <p>Einkauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewertung Lieferanten/Produkte hinsichtlich ökologischer Kriterien Einkauf ökologischer und/oder regionaler Produkte (z.B. Recyclingpapier) und Dienstleistungen 	<p>Beschäftigung / Jobsicherheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> unbefristete Arbeitsverhältnisse Rücksichtnahme bei privaten Sondersituationen <p>Angemessene Entlohnung:</p> <ul style="list-style-type: none"> leistungsgerechtes Einkommen <p>Sozialleistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> betriebliche Altersvorsorge (z.B. mit Wahlmöglichkeiten) Bezuschussung von Kinderbetreuung <p>Angemessene Arbeitszeiten, flexible Arbeitsmodelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> flexible Arbeitszeiten, bspw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf <p>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:</p> <ul style="list-style-type: none"> regelmässige Sensibilisierung/Schulung der Mitarbeitenden (z.B. Erkennung von Burn-out-Symptomen) Angebot von Gesundheits- und Sportkursen/-veranstaltungen <p>Vielfalt und Chancengleichheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teilzeitausbildung Ausbildung und Beschäftigung älterer Menschen oder von Menschen mit Behinderungen Diversität in Führungspositionen (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund usw.) <p>Aus- und Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Berufsausbildung Angebot/Bezahlung von Schulungen/ Fortbildungen <p>Betriebsklima:</p> <ul style="list-style-type: none"> Würdigung guter Leistung/ wertschätzendes Klima freundlich gestaltete Büros und Aufenthaltsräume <p>Involvierung der Mitarbeitenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorschlagswesen innerhalb des eigenen Unternehmens Mitarbeitende werden nach ihrer Meinung gefragt/dürfen Dinge umsetzen finanzielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens <p>Einkauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Lieferanten/Produkte hinsichtlich sozialer Kriterien langfristige Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten 	<p>Liquidität:</p> <ul style="list-style-type: none"> Liquidität 1. bis 3. Grades über empfohlenen Schwellenwerten <p>Sicherheit, Eigenfinanzierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> gesunde Eigenkapitalquote bzw. Fremdkapitalquote im moderaten Rahmen <p>Gewinnerwartung und -ausschüttung:</p> <ul style="list-style-type: none"> langfristige Orientierung vor kurzfristiger Gewinnmaximierung hohe Reinvestitionsquote (% des Cashflows) <p>Integrative Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kennzahlensysteme:</p> <ul style="list-style-type: none"> soziale und ökologische Faktoren bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen miteinbeziehen Kennzahlensysteme um Nachhaltigkeitsindikatoren erweitern <p>Anreizsysteme für Mitarbeitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> etwaige Anreizsysteme mit langfristigen Zielen versehen bestehende Bonifikationssysteme auf adverse Anreize prüfen <p>Finanzanlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ESG-Ratings und nachhaltige Finanzprodukte kritisch prüfen langfristiger Anlagehorizont bestimmte Branchen für Investitionen meiden Bonds auf Projekte im Bereich erneuerbarer Energien Spekulation und Hype meiden oder stark begrenzen Investitionen in ausgesuchte Impact oder Sustainability Fonds Mindestmass an Portfoliodiversifikation sicherstellen <p>Innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Forschung und Entwicklung Kooperationen mit Startups oder Universitäten <p>Kundenbedürfnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> regelmässig Kundenzufriedenheitsumfragen bzw. Stakeholderbefragungen durchführen (ökologische und soziale Nachhaltigkeit können ein Bestandteil sein) Kundenfeedback-Mechanismen einführen <p><i>Effekte der ökonomischen Nachhaltigkeit können sich aus dem Einsatz ökologischer und sozialer Massnahmen ergeben (Kostensenkung aus Ressourceneffizienz)</i></p>

Übersicht möglicher Handlungsfelder und Nachhaltigkeitsmassnahmen (Teil II/II)

Ökologische Massnahmen	Soziale Massnahmen	Ökonomische Massnahmen
<p>Emissionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reduktion von CO₂-Emissionen nach Scope 1 bis 3 (Kapitel 5.2.1) Verringerung von Schallemissionen (z.B. Schallsollierung erweitern) Verringerung sonstiger Schadstoff- und Geruchsemissionen (z.B. Einsatz passiver Biofilter) Erwerb von CO₂-Zertifikaten, um Restemissionen bzw. schwer vermeidbare Emissionen zu kompensieren (CO₂-Neutralität) <p>Landnutzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verringerung der Versiegelung am Unternehmensstandort Ausgleichsmassnahmen, gegebenenfalls auf Firmengelände <p>Biodiversität:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung von Mitarbeitenden, Entscheidern und der Öffentlichkeit naturnahe bzw. biodiversitätsfördernde Gestaltung von Freiflächen Unterstützung der Aufforstung <p>Ökologische Auswirkungen der Produktnutzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ökologisches Produktdesign, d.h. lange Lebensdauer, verbesserte Reparatur- und Recyclingfähigkeit Angebote zur Reparatur von Produkten (z.B. in Kombination mit As-a-Service-Geschäftsmodellen) <p>Transport/Mobilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> Velonutzung fördern Carsharing Transportplanung bzw. -bündelung umweltfreundliches Verhalten über Spesenpolitik steuern (z.B. restriktiv bei Spesen für Individualverkehr via Auto) <p>Umweltengagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit Umweltinitiativen (z.B. myclimate «cause we care») Sach- und Geldspenden bzw. finanzielle Unterstützung von Umweltinitiativen <p>Zertifizierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ökozertifizierungen anstreben (z.B. für Produkte, CO₂-Fussabdruck, Herstellmethoden) <p>Mitarbeitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> ökologisches Verhalten regelmässig schulen 	<p>Lebensverhältnisse umliegender Gemeinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> keine Beeinträchtigung der Infrastruktur Verminderung der Lärmbelastung <p>Gesellschaftliche Mitbestimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Information und Einbindung der lokalen Bevölkerung und anderer zentraler Stakeholder <p>Gesellschaftliches Engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit Bildungs- und sozialen Einrichtungen Sponsoring (Kultur, Sport) sowie Geld-, Sach- und Zeitspenden <p>Konsumentengesundheit und Sicherheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verzicht auf den Einsatz gesundheits-schädlicher Chemikalien/Produkte (z.B. PFC) Sensibilisierung der Kunden (z.B. via Webseite, Verpackung usw.) <p>Vermarktung/Transparenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen sozial relevanter Produktinformationen <p>Datenschutz:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung der Mitarbeitenden im Umgang mit sensiblen Daten <p>Geschäftspraktiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> werteorientierte Unternehmensführung (vor- und nachgelagert) <p>Zertifizierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierungen anstreben (z.B. für die Einhaltung sozialer Standards in der Lieferkette) 	

Tabelle 1: Übersicht möglicher Nachhaltigkeitsmassnahmen (Ruppert-Winkel et al., 2017; Mahler et al., 2021; Giesenbauer und Müller-Christ, 2018; eigene Interviews, 2022)



3 Einleitung

Die Erwartungshaltung an die Nachhaltigkeit von Unternehmen ist über die letzten Jahre deutlich angestiegen – getrieben von (Gross-)Kunden, Mitarbeitenden, Investoren, Regulatoren oder der Öffentlichkeit sowie den Medien. Das Mantra «the business of business is business» scheint überholt. Mehr und mehr Unternehmen schreiben sich stattdessen «People, Planet, Profit», stellvertretend für eine ganzheitliche Betrachtung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ziele, auf die Fahne.

Der Nachhaltigkeitsdiskurs scheint dabei bis dato primär von den Grossunternehmen bestimmt zu werden. Zum einen könnte dies daran liegen, dass zwar viele KMU diverse Nachhaltigkeitsanstrengungen unternehmen, jedoch im Gegensatz zu Grossunternehmen häufig nicht gross darüber berichten. So kommunizieren über zwei Drittel der Schweizer Unternehmen mit über 100 Beschäftigten ihr Commitment zu Nachhaltigkeitsthemen nach aussen, wohingegen dies nur ein Drittel der Unternehmen mit weniger als 30 Beschäftigten tut (Perrini et al., 2021). Zum anderen bekunden viele KMU Mühe bei ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen – oder beginnen diese erst gar nicht, häufig aufgrund der folgenden **Herausforderungen** (Álvarez Jaramillo et al., 2019; Perrini et al., 2021, eigene Interviews, 2022):

- fehlender interner Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten
- fehlender Überzeugung und Kenntnis des möglichen (wirtschaftlichen) Nutzens von Nachhaltigkeitsinitiativen
- fehlender behördlicher Unterstützung und regulatorischer Barrieren sowie unklarer Richtlinien
- Mangels an wirtschaftlichen oder finanziellen Ressourcen
- zu gering erachteter Kundennachfrage
- geringer Tauglichkeit gängiger Nachhaltigkeitsinstrumente für KMU

Mit dieser Publikation wollen wir KMU helfen, diese Barrieren zu überwinden. Wir möchten aufzeigen, was andere KMU umgesetzt haben, und Inspiration bieten für weitere Möglichkeiten. Vor diesem Hintergrund gehen wir den folgenden **Leitfragen** auf den Grund:

- Was bedeutet Nachhaltigkeit im Allgemeinen und konkret für KMU?
- In welchen Handlungsfeldern können KMU welche Massnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit verfolgen?
- Welche Methoden, Instrumente und Ressourcen können KMU bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsbestrebungen helfen?

Methodik

Zur Beantwortung der genannten Leitfragen stützen wir uns nicht nur auf einschlägige Literatur, sondern ebenfalls auf Auswertungen von Gesprächen mit Expertinnen und Experten, Beratern, Verbänden und diversen KMU-Vertretern, die bereits im eigenen Unternehmen diverse Anstrengungen zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleitung unternommen haben. Dabei möchten wir uns an dieser Stelle bei all unseren Interviewpartnern bedanken, die ihre Expertise und Erfahrungen geteilt haben (siehe Tabelle 2).

Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma
16.05.2022	Stefan Aerni	Quality & Sustainability Manager	Dolder Hotel AG
10.06.2022	Olmar Albers	Geschäftsleiter	öbu (Verband für nachhaltiges Wirtschaften)
16.05.2022	Martin Brübach	Leiter Entwicklung	Türenfabrik Brunegg AG
13.05.2022	Roger Gmünder	Inhaber	perpetuum AG
17.06.2022	Josephine Herzig	Co-Director Engagement Programs	B Lab Schweiz
15.06.2022	Stephen Neff	CEO	Foundation myclimate
11.05.2022	Samuel Perret	Leiter Innovation und Strategie für Nachhaltigkeit	milani design & consulting AG
15.06.2022	Andreas Renggli	Partner	Polarstern AG
03.06.2022	Samuel Schneider	Geschäftsführender Inhaber	Schneider Schuhe AG
17.05.2022	Marco Sutter	Project Manager	Circular Hub GmbH
09.05.2022	Michele Vela	Direktor und Bereichsleiter F&E	Ebnat AG

Tabelle 2: Interviewpartner für den Leitfaden

Struktur des Leitfadens

Wir strukturieren den Leitfaden anhand einer Kombination aus empfohlenen Vorgehensweisen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen¹ und Erkenntnissen aus den gerade genannten Expertengesprächen mit Berater:innen und KMU. Wir beginnen mit verschiedenen Interpretationen von Nachhaltigkeit, um ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit aufzubauen. Es folgt eine Diskussion, wieso KMU sich mit der Nachhaltigkeit beschäftigen sollen

¹ Z.B. *SDG Compass* oder *ISO 14001*.

und was nachhaltiges Wirtschaften bringen kann. Anschliessend werden Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen vorgestellt. Darauf folgt, wie KMU ihren Handlungsbedarf sowohl identifizieren als auch priorisieren und auf dieser Basis Ziele und Massnahmen definieren können. Die Messung und Kommunikation der Nachhaltigkeitsinitiativen runden die Thematik ab. Der gesamte Prozess ist nicht statisch, sondern soll als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden werden. Zu guter Letzt erläutern wir, welche Möglichkeiten externer Unterstützung Sie im Zuge Ihrer Nachhaltigkeitsbestrebungen in Betracht ziehen können.

4 Nachhaltigkeit verstehen

Ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit ist die Voraussetzung, um zielführende Massnahmen entwickeln zu können. Dabei werden wir Ihnen verschiedene gängige Definitionen von Nachhaltigkeit vorstellen, die Notwendigkeit – aber auch Vorzüge – des nachhaltigen Wirtschaftens zeigen und Ihnen eine Übersicht zu gängigen Standards und Zertifizierungen bieten.

4.1 Was ist Nachhaltigkeit?

Unsere Gespräche mit KMU, Nachhaltigkeitsberater:innen und -expert:innen im Zuge dieses Leitfadens haben gezeigt, dass Nachhaltigkeit ein breit gefasster Begriff ist, der Interpretationsspielraum bietet.

«Nachhaltigkeit ist all das, was die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens betrifft.»

Martin Brübach, Türenfabrik Brunegg AG

«Letzten Endes heisst Nachhaltigkeit für uns, auf die Ansprüche aller Interessengruppen einzugehen und sowohl ökologische, soziale als auch wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen, welche über die blosser Einhaltung rechtlicher Compliance hinausgehen.»

Stefan Aerni, Dolder Hotel AG

«Nachhaltigkeit bedeutet für uns, den Fussabdruck zu verringern und den Handabdruck zu vergrössern.»

Olmar Albers, öbu

Nichtsdestotrotz gingen viele Antworten in eine ähnliche Richtung oder ergänzten sich. Die wichtigsten genannten Aspekte des Nachhaltigkeitsverständnisses² bringen wir Ihnen folgend näher.

Regenerativer Ressourcenansatz. Ursprünge des heutigen Nachhaltigkeitsverständnisses stammen u.a. aus der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Es wurde der Grundsatz formuliert, dass nicht mehr Bäume gefällt werden sollen als nachwachsen können, um einen langfristigen Holzbestand sicherzustellen. Es ging also um einen gesunden Ressourcenverbrauch (Eisele, 2021).

Zukunftsfähigkeit/Enkelfähigkeit. Einige Gesprächspartner haben konkret die Brundtland-Definition³ als Grundlage ihres Nachhaltigkeitsverständnisses genannt. Laut dieser ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Eng damit in Verbindung steht der Begriff der **Enkelfähigkeit**, bei der den zukünftigen Generationen mindestens die gleichen Möglichkeiten offenstehen sollen wie der heutigen. Die heutige Generation soll somit nicht auf Kosten der morgigen Generation leben (Meynhardt, 2014).

Integrative Sichtweise. Das Dreisäulenmodell in Abbildung 2 beschreibt das heutzutage wohl gängigste Nachhaltigkeitsverständnis und hängt eng mit dem Konzept der Triple-Bottom-Line zusammen. Es geht um eine Ausrichtung der Geschäftstätigkeit, die ökologische, gesellschaftliche und ökonomische Nachhaltigkeit ausgewogen berücksichtigt; d.h. sowohl ökologische, soziale wie wirtschaftliche Interessen und Ziele sollen ausbalanciert werden⁴ (Aachener Stiftung Kathy Beys, 2015). Die Schnittmenge der Kreise stellt genau diesen Punkt dar. Nur dann handelt es sich um ein langfristig tragfähiges bzw. nachhaltiges Geschäftsgebaren. Die unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit können dabei wie folgt interpretiert werden (Eisele, 2021):

³ Benannt nach der **Brundtland-Kommission** der Vereinten Nationen, die im Jahre 1987 ein Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung veröffentlichte (Bundesamt für Raumentwicklung, World Commission on Environment and Development, 1987).

⁴ In der Praxis stellt dies Unternehmen freilich vor Herausforderungen, da zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen Zielkonflikte bestehen können.

² Abseits des Aspekts der Nachhaltigkeit als ständigen Verbesserungsprozesses, der in Kapitel 6.3 erläutert wird.



Abbildung 2: Das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit

- **Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:** Der Schwerpunkt liegt auf dem langfristigen Unternehmenserfolg – entgegen der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Nachhaltigkeit ist gegeben, wenn eine Geschäftstätigkeit dauerhaft betrieben werden kann.
- **Gesellschaftliche bzw. soziale Nachhaltigkeit:** Es werden nicht nur die Interessen der Eigentümerschaft und Mitarbeitenden berücksichtigt. Ebenso werden die Interessen der Kunden, Lieferanten, aber auch der breiten Bevölkerung bzw. der Gesellschaft berücksichtigt, die durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens direkt und indirekt beeinflusst werden. Es geht um den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen.
- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Das Augenmerk liegt auf ressourcenschonenden Produkten und Prozessen. Es geht um die Vermeidung und Einsparung von Emissionen sowie Abfall. Es handelt sich somit um Massnahmen, die sich positiv auf die Natur auswirken.

→ Handlungsfelder der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimensionen finden Sie in Kapitel 5.2.

«Beim Dreisäulenmodell besteht die Gefahr, dass dieses bei Unternehmen Silodenken fördert und soziale, ökologische und wirtschaftliche Themen entkoppelt voneinander behandelt. Es ist wichtig, dass Unternehmen verstehen, dass die drei Nachhaltigkeitssäulen miteinander verbunden sind. Deshalb empfehlen wir eine Orientierung an den Sustainable Development Goals (SDGs), den globalen Nachhaltigkeitszielen.»

Josephine Herzig, B Lab Schweiz/Swiss Triple Impact

Verringerter Fussabdruck. In der Regel beschäftigen sich Unternehmen heutzutage im Zuge Ihrer Nachhaltigkeitsbestrebungen fast ausschliesslich mit der Verringerung und Vermeidung von negativen Effekte der eigenen Geschäftstätigkeit (= Fussabdruck) wie Emissionen, Missständen bei Zulieferern usw. Unternehmen orientieren sich also an der Leitfrage «Wie können negative (Neben-)Effekte minimiert werden?».

Vergrösserter Handabdruck. Mittlerweile existieren Nachhaltigkeitskonzepte, die über das klassische Dreisäulenkonzept und die Verkleinerung des «Fussabdrucks» hinausgehen und noch ambitionierter gedacht werden. So haben Dyllick und Muff (2016) den Begriff von Nachhaltigkeit 3.0 geprägt (siehe Tabelle 3). Dabei geht es um die Vergrösserung des «Handabdrucks» bzw. die Schaffung positiver Effekte durch die gezielte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsproblematiken (über die eigenen Produkte und Dienstleistungen). Den Ausgangspunkt bildet hierbei nicht das von innen nach aussen gerichtete Dreisäulenmodell, sondern die grossen ökonomischen, ökologischen oder sozialen Probleme unserer Zeit wie etwa der Klimawandel, die Korruption, Ressourcenverknappung, Überschuldung oder Jugendarbeitslosigkeit. Das heisst, wie kann das Geschäftsmodell darauf ausgerichtet werden, zur Lösung gesellschaftlicher oder ökologischer Probleme beizutragen – und gleichzeitig finanziell tragfähig zu sein?

→ Falls Sie sich der Nachhaltigkeit 3.0 annähern wollen, empfiehlt sich die Berücksichtigung der SDGs⁵ (Sustainable Development Goals)

⁵ Siehe Kapitel 4.3 für eine Erläuterung der SDGs.

Ausprägung	Charakteristiken
Business as usual:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «The business of business is business» ▪ Wertgenerierung für die Anteilseigner steht an oberster Stelle
Nachhaltigkeit 1.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltigkeit dient der Gewinnmaximierung (Nachhaltigkeit als Mittel zum Zweck). ▪ Primär Einsparung von «Verschwendung», d.h. kürzere Transportwege, weniger Verpackungsmaterial usw.
Nachhaltigkeit 2.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entspricht dem Dreisäulenmodell, d.h., ökologische und gesellschaftliche Ziele werden in den Unternehmenszielen neben dem Finanzergebnis verankert. ▪ Minimierung negativer Nebeneffekte der Geschäftstätigkeit
Nachhaltigkeit 3.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf die Schaffung positiver Effekte ▪ Gezielte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsproblematiken durch das Produkt- und Dienstleistungsangebot

Tabelle 3: Ausprägungen von Nachhaltigkeit in Unternehmen (in Anlehnung an Dyllick und Muff, 2016)

«Statt nachhaltig sollte das Wort regenerativ öfter verwendet werden, denn es zeigt, dass es nicht nachhaltig im Sinne von langfristig ist, sondern auch zurückführen muss im Kreislauf zur Welt.»

Olmar Albers, öbu

Reflexionsfragen

- Was bedeutet Nachhaltigkeit aus Ihrer persönlichen Sicht?
- Was bedeutet Nachhaltigkeit aus der Perspektive Ihres Unternehmens?
- Haben Sie innerhalb Ihres Unternehmens ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit?
- Wie verringern Sie den Fussabdruck Ihrer Firma?
- Wie erhöhen Sie den Handabdruck Ihrer Firma?
- Leben Sie Nachhaltigkeit 1.0, 2.0, 3.0 oder eine Mischung daraus?
- Wie kann das Geschäftsmodell verändert werden, damit Nachhaltigkeit im Leistungsprozess des Geschäftsmodells verankert werden und damit Geld verdient werden kann (Nachhaltigkeit 3.0)?

4.2 Warum Nachhaltigkeit?

Nach dem Verständnis von Nachhaltigkeit widmen wir uns der Frage, warum KMU nachhaltig(er) werden sollten. Worin liegen die Notwendigkeit – auch abseits moralischer Aspekte – und der (wirtschaftliche) Nutzen?

Welche Unternehmen und Branchen haben Handlungsbedarf?

Es liegt nahe, dass aus Sicht der ökologischen Nachhaltigkeit der unmittelbare Handlungsbedarf in ressourcenintensiven und emissionsreichen Branchen wie etwa bei Bau-, Industrie- und Verkehrsunternehmen besonders hoch ist. Prinzipiell ist jedoch in **allen Branchen und Unternehmen Handlungsbedarf im Bereich der Nachhaltigkeit vorhanden.**⁶ Schliesslich beschränkt sich Nachhaltigkeit nicht nur auf die ökologischen Aspekte, und selbst vermeintlich kleine Massnahmen summieren sich in der Masse. Der Handlungsbedarf kann hierbei u.a. durch moralische, rechtliche, aber auch kundenbezogene Aspekte entstehen.

Warum ist Nachhaltigkeit notwendig, und inwiefern lohnt sie sich wirtschaftlich?

Nachhaltigkeit aus Vernunft und als moralische Verpflichtung. Ressourcenmangel, Klimawandel und die steigende Umweltverschmutzung stellen bereits jetzt weite Teile der Weltbevölkerung vor grosse Probleme. Dies kann Grund genug sein für KMU, sich mit der Nachhaltigkeit zu beschäftigen und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Es geht somit um den eigenen Beitrag für den Erhalt der Lebensgrundlage heutiger und kommender Generationen sowie um das langfristige Überleben des eigenen und anderer Unternehmen.

⁶ Auch Dienstleistungsunternehmen können hohe Emissionen durch Geschäftsreisen oder rechenintensive Software-Anwendungen in der Cloud aufweisen.

Nachhaltigkeit als gesetzliche und regulatorische Anforderung. Eine grosse Anzahl an Unternehmen und Branchen sieht sich mit steigenden gesetzlichen bzw. regulatorischen Anforderungen für nachhaltiges Geschäftsgebaren konfrontiert.

Dieser Trend wird aller Voraussicht nach in Zukunft weiter intensiviert werden, z.B. getrieben durch Klimaschutzziele. Unternehmen sollten so u.a. das Umweltgesetz und das Wettbewerbs- sowie Arbeitsrecht im Auge behalten, die zwar bereits seit Längerem einige Rahmenbedingungen setzen, deren Restriktionen aber voraussichtlich weiter zunehmen werden.⁷

⁷ Zudem sollte berücksichtigt werden, dass kommende Gesetzesänderungen und Regularien nicht nur zu mehr Restriktionen führen werden, sondern ebenfalls ein Wettbewerbsvorteil sein können.

Beispiele von Entwicklungen:

- Anforderungen, die sich aus dem CO₂-Gesetz bzw. der in der Schweiz festgelegten Emissionsreduktionsziele ergeben (werden)
- 2019 erfolgte die Revision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) mit stärkerem Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte.
- Drastischer Zuwachs von nachhaltigkeitspezifischen Regularien in der Finanzbranche (siehe Abbildung 3). Es ist wahrscheinlich, dass dieser Trend ein Vorbote für die Entwicklungen in anderen Branchen ist.

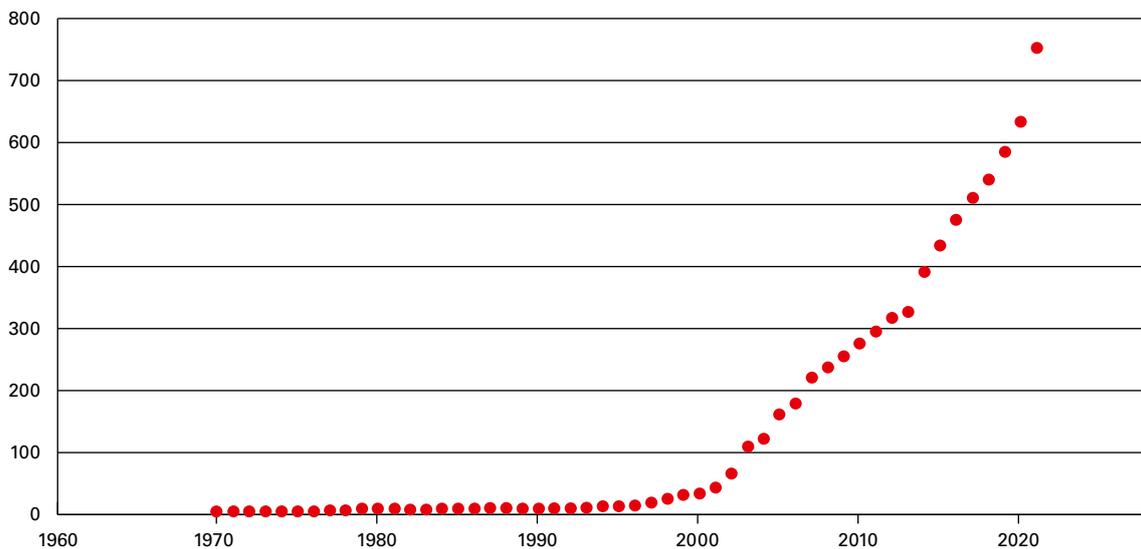


Abbildung 3: Kumulative Anzahl regulatorischer Massnahmen im Bereich der nachhaltigen Finanzanlagen in 85 Ländern (PRI, 2021)

Nachhaltigkeit als Wirtschaftsmotor. Nachhaltigkeit kann mehr als ein Selbstzweck sein und sich für Unternehmen auch wirtschaftlich lohnen – dies sowohl umsatz- als auch kostenseitig. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht des potenziellen wirtschaftlichen Nutzens und möglicher Treiber:

«Im Bereich der Regulierungen wird einiges auf KMU zukommen – viele wissen davon noch nichts und werden dementsprechend nicht gut vorbereitet sein.»

Olmar Albers, öbu

Nutzen	Beispiele möglicher Treiber
Höherer Umsatz und Marktanteil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputation/Marke: Mit Nachhaltigkeit verbundenes Unternehmensimage kann sich positiv auf die Kundennachfrage auswirken.⁸ ▪ Innovation: Veränderung der Sichtweise als Impuls für Innovation ▪ Neue Kundenbeziehungen: Durch z.B. nachhaltige As-a-Service-Geschäftsmodelle, welche die Rücknahme und Verwertung der Produkte nach Leasing-/Mietdauer beinhalten, können neue Kundengruppen gewonnen werden. ▪ Kundenanforderungen: Nachhaltigkeit als Anforderung/Auswahlkriterium für Zulieferer im B2B-Bereich
Geringere Energiekosten und geringerer Material-/ Wasserverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wegweiser: Durch das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen werden ineffiziente Prozesse offenbart und kontinuierlich verbessert (siehe Kapitel 6.3). ▪ Verhalten: Verhaltensänderung der Mitarbeitenden durch gesteigertes Bewusstsein für Nachhaltigkeit
Höhere Produktivität der Mitarbeitenden und höhere Arbeitgeberattraktivität (bzw. niedrigere Rekrutierungs- und Fluktuationskosten)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung: Gegenüber anderen Arbeitgebern können nachhaltige Unternehmen bei der Rekrutierung positiver wahrgenommen werden. ▪ Identifikation: Wenn sich Mitarbeitende mit den Werten des Unternehmens identifizieren können oder sie den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens als wertvoll erachten, kann sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. ▪ Nachhaltige Mobilität: Weniger Zeitfresser wie Geschäftsreisen durch selektiveres Reiseverhalten
Geringere Risiken bzw. besseres Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrative Betrachtung: Die ganzheitliche Betrachtung von Stakeholderinteressen erhöht die Wahrscheinlichkeit der Erkennung von wesentlichen Risiken. ▪ Lenkung der Aufmerksamkeit: Nachhaltigkeitschecks unterstützen bei der Identifikation wesentlicher Risiken (siehe Kapitel 5.1).
Höhere Attraktivität am Kapitalmarkt bzw. gegenüber Investoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compliance und ESG: Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen und Erfüllung von ESG-Kriterien (z.B. könnte dies von Banken bei der KMU-Kreditvergabe relevanter werden) ▪ Signalwirkung: Zertifizierungen und Nachhaltigkeitskommunikation als Chance, gutes Management nach aussen zu signalisieren (siehe Kapitel 4.3 und 6.2)

Tabelle 4: Wirtschaftlicher Nutzen der Nachhaltigkeit und dessen mögliche Treiber (in Anlehnung an Willard, 2012)

«Es muss ein Grundverständnis geschaffen werden, dass Nachhaltigkeit auch einen Mehrwert bringt und nicht nur ein Kostentreiber ist, sondern auch effektiv neue Geschäftsfelder eröffnen kann und Kunden danach fragen.»

Marco Sutter, Circular Hub GmbH

⁸ Unter der Einschränkung, dass zwar viele Konsumenten angeben, nachhaltige Marken bei ihren Kaufentscheidungen zu bevorzugen, aber nur eine Minderheit dies bei ihren tatsächlichen Ausgaben bzw. Einkäufen berücksichtigt (White et al., 2019).

Wieso beschäftigen sich die befragten KMU mit der Nachhaltigkeit?

Die befragten Unternehmen führten eine Mischung aus regulatorischen Vorschriften, der medialen Präsenz und der eigenen Verantwortung an.

«Die Achtung unserer Mitarbeitenden, Umwelt und die regionale Verankerung sind schon lange im Leitbild verankert. Das **Projekt Holzzahnbürste 2017** war bei uns aber der Auslöser für eine nähere Beschäftigung mit Nachhaltigkeit. Es ging darum, das Produkt nachhaltig zu gestalten. Daraus ergaben sich automatisch diverse Diskussionen zu Nachhaltigkeit bzw. Impulse, tiefer in diese Thematik zu gehen und diese aus einem anderen Winkel anzusehen.»

Michele Vela, Ebnat AG

«Auslöser war für uns Anfang der 2000er der **Druck in der Branche**, FSC-zertifizierte Türen und Türsysteme anzubieten, worauf wir uns stärker darüber hinaus mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigt und diese auch umgesetzt haben.»

Martin Brübach, Türenfabrik Brunegg AG

«Seit unserem Umbau von 2004 bis 2008 ist Nachhaltigkeit auf baulicher und technischer Ebene bereits ein grosses Thema. Seit 2019 – in Anerkennung der Dringlichkeit von nachhaltigerem Wirtschaften – haben wir unsere Nachhaltigkeitsarbeit formalisiert, systematisiert und intensiviert.»

Stefan Aerni, Dolder Hotel AG

Fragen

- Wieso beschäftigen Sie sich mit der Nachhaltigkeit?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Nachhaltigkeit?
- Welche regulatorischen Anforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit könnten in Ihrer Branche auf Sie zukommen?

4.3 Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen

Nach der Klärung der Gründe, wieso Sie sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinandersetzen, kann eine Übersicht über Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen helfen. Es gibt weltweit mittlerweile Hunderte verschiedener Nachhaltigkeitsstandards. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Grundsätze, Leitlinien, Selbstverpflichtungen oder Managementnormen, die einen Referenzrahmen bzw. eine Anleitung bei der Nachhaltigkeitsarbeit bieten (Andes et al., 2019). Sie sollen nachhaltige Geschäftspraktiken fördern. Dazu gehört z.B. die Definition guter Umweltschutz- und Sozialpraktiken für bestimmte Branchen oder Produkte (Friedel und Spindler, 2016).

Nachhaltigkeitsstandards können anhand verschiedener Schwerpunkte unterschieden werden:

- Branche: branchenübergreifend oder branchenspezifisch
- Produkt: Eigenschaften, Phasen des Produktlebenszyklus usw.
- Prozess: z.B. Einkauf, Produktion oder Berichterstattung
- Thematische Abdeckung: generelle Leitlinien oder bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte wie Umwelt- oder Sozialthemen
- [...]

Häufig ist von **freiwilligen** Nachhaltigkeitsstandards die Rede. **Freiwillig** bedeutet u.a. dass die Standards in der Regel nicht von staatlicher Seite überwacht oder per Gesetz vorgeschrieben werden (Friedel und Spindler, 2016). Standards dienen also im engeren Sinne eher der Selbstregulierung, denn ihre Einhaltung wird nur bei einer **Zertifizierung** durch Drittparteien überprüft. Unsere Interviewpartner betonten jedoch, dass entgegen der grundsätzlichen Freiwilligkeit von Standards immer häufiger eine **Quasiverbindlichkeit für den Nachweis bestimmter Standards** in der Privatwirtschaft besteht. Als Beispiel wurden z.B. Ausschreibungen privater und öffentlicher Akteure genannt, die bestimmte Zertifizierungen von Lieferanten fordern.

Einige der wichtigsten internationalen Standards sind die **SDGs (Ziele für nachhaltige Entwicklung)** der UN als allgemeine Leitlinie, **ISO 14001** als Umweltmanagementnorm und **GRI (Global Reporting Initiative)** als Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die wir Ihnen nachfolgend genauer erläutern.

⁹ Forest Stewardship Council (FSC) – ein Zertifikat für nachhaltigere Waldwirtschaft.

SDGs (Sustainable Development Goals = Ziele für nachhaltige Entwicklung)

Bei den **SDGs** geht es um 17 Nachhaltigkeitsziele (siehe Abbildung 4) bzw. zentrale globale Herausforderungen mit 169 Unterzielen, auf die sich die Vereinten Nationen 2015 geeinigt haben. Bei der Entwicklung wurden nicht nur Regierungsvertreter:innen eingebunden, sondern ebenfalls die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft. Die Idee ist, dass sowohl staatliche Instanzen auf nationaler Ebene als auch Unternehmen verschiedener Grössen Massnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele umsetzen.

Für eine konkrete Umsetzung der SDGs bestehen mittlerweile eigene Leitfäden und Plattformen wie der *SDG Compass*, der *SDG-Wegweiser für KMU* oder Programme wie *Swiss Triple Impact* (siehe Kapitel 7.2), die Schweizer Unternehmen bei der Arbeit mit den SDGs unterstützen.

Einordnung der SDGs. Abbildung 5 zeigt zwar, dass die einzelnen SDGs grob ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Schwerpunkten zugeordnet werden können, Josephine Herzig (B Lab Schweiz/Swiss Triple Impact) weist darüber hinaus darauf hin, dass bei genauerer Betrachtung bei allen SDGs sowohl ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsdimensionen festzustellen sind. Zudem zeigt die Abbildung, in welchen Phasen der Wertschöpfungskette Unternehmen am meisten Wirkungspotenzial

bei den jeweiligen SDGs sehen und ob es hierbei eher um die Erhöhung positiver oder die Reduktion negativer Wirkungen geht.

«Die SDGs sind eine globale gemeinsame Sprache, was unter Nachhaltigkeit verstanden wird und welche Nachhaltigkeitsziele verfolgt werden sollten.»

Josephine Herzig, B Lab Schweiz/Swiss Triple Impact

Outside in. Wie beim Konzept der Nachhaltigkeit 3.0 (siehe Kapitel 4.1) ist bei den SDGs die Idee, dass Unternehmen ihre Ziele auf der Basis externer Bedürfnisse ausrichten (d.h. **outside in**), damit sie ambitioniertere Massnahmen festlegen die eher die Schaffung positiver Wirkung, anstelle einer blossen Verringerung negativer Effekte verfolgen.¹⁰

«Es gibt immer wieder Wellen, in denen gewisse Nachhaltigkeitsstandards relevant werden. Im Moment sind SDGs das dominante Framework.»

Samuel Perret, milani design & consulting AG

¹⁰ Ansonsten, so wird argumentiert, bestünde die Gefahr, dass nicht genügend Fortschritte gemacht würden, da Unternehmen sich andernfalls zu sehr auf konservative intern gesetzte Ziele (inside out) konzentrieren und sich lediglich am Fortschritt anderer Unternehmen messen würden (SDG Compass, 2015).



Abbildung 4: Übersicht der SDGs

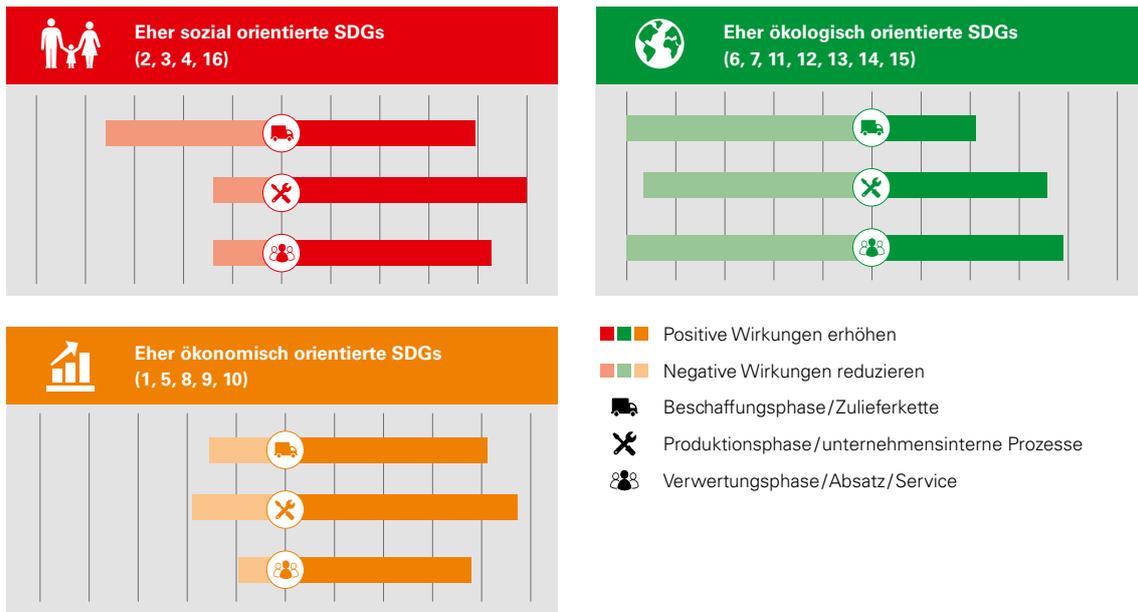


Abbildung 5: Zuordnung der SDGs nach Nachhaltigkeitsdimension, Wirkung und Phase in der Wertschöpfungskette (econsense und Accenture Strategy, 2017)

Wir werden im Kapitel 5 darauf eingehen, welche Massnahmen aus den SDGs entwickelt werden können. Die SDGs bieten eine gute erste Orientierung. Im Zuge unserer Gespräche mit KMU und Berater:innen wurde öfter darauf hingewiesen, dass die SDGs insbesondere für KMU in Anfangsphasen bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen zu abstrakt, komplex oder umfassend sind. Die SDGs und weitere Standards schliessen sich gegenseitig nicht aus und können sich ergänzen bzw. separat in einem zeitlichen Abstand angegangen werden.

ISO-Normen 14001 und 26000

Bei **ISO 14001** handelt es sich um eine internationale Umweltmanagementnorm, die eine Anleitung für die Planung, Umsetzung und Verwaltung eines Umweltmanagementsystems bietet (KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2020a).

- Sie ist anwendbar in allen Branchen.
- Sie gibt Massnahmen an, wie die Umweltleistung verbessert werden kann.
- Sie ist hilfreich für die kontinuierliche Weiterentwicklung im Bereich des Umweltmanagements.

Andere ISO-Normen, die für Sie in Verbindung mit ISO 14001 relevant und nützlich sein könnten, sind ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 26000¹¹ (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung).

¹¹ ISO 26000 bietet Hinweise zu möglichen Handlungsfeldern der gesellschaftlichen Verantwortung und deren Integration (siehe auch Kapitel 5.2 für eine alternative Auflistung von Handlungsfeldern inklusive Beispielen möglicher Massnahmen).

Die ersten beiden Normen können zertifiziert werden, ISO 26000 hingegen nicht, da sich diese konzeptionell nicht für eine Zertifizierung eignet.

ISO 26000 ist eine Anleitung, wie die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens evaluiert und angegangen werden kann. So sollen die Aktivitäten ethisch und transparent gestaltet werden, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden (KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2020b).

GRI (Global Reporting Initiative)

Die **GRI** bietet das weltweit am weitesten verbreitete Set an Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Richtlinien von GRI unterstützen Unternehmen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten mit Vorgaben zum Vorgehen oder Indikatoren zur wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Nachhaltigkeit. Die GRI-Richtlinien finden neben Grossunternehmen auch in der Berichterstattung von KMU Anwendung. **KMU profitieren hierbei von der Wahlmöglichkeit** zwischen einer verschlankten Berichterstattung der Kernaspekte oder einer umfassenderen Variante über alle Standardangaben hinweg (respACT, 2013). Weitere Informationen zur Nachhaltigkeitskommunikation finden Sie in Kapitel 6.2.

Welche Standards und Zertifikate sind für Sie relevant?

KMU identifizieren relevante Standards und Zertifikate über eine Reihe von Möglichkeiten. Die folgenden Ansatzpunkte bieten sich besonders an, um schnell einen Überblick zu bekommen und eine engere Auswahl treffen zu können:

- (Projekt-)Ausschreibungen: Das heisst, wenn bestimmte Zertifizierungen in Ausschreibungen als Anforderung immer wieder auftauchen, lohnt es sich, über die Einführung nachzudenken.
- Fachveranstaltungen, an denen über solche Standards informiert wird
- Institute, die Firmen bei der Zertifizierung begleiten
- persönliches Netzwerk (z.B. andere Firmen, die bereits Standards etabliert haben)
- Mitbewerber und sonstige vergleichbare Unternehmen als Inspiration
- Datenbanken für Nachhaltigkeitsstandards¹² (z.B. standardsmap.org im Allgemeinen oder labelinfo.ch konkret für Produktgütesiegel)

¹² Insbesondere standardsmap.org bietet viele nützliche Funktionalitäten wie umfangreiche Filteroptionen und Vergleichsmöglichkeiten.

Braucht Ihr Unternehmen eine Zertifizierung?

Der mögliche Nutzen von Zertifizierungen kann in die folgenden Aspekte unterteilt werden:

- **Anleitung:** Zertifikate geben einen Bezugsrahmen und eine gewisse Systematik zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen vor.
- **Benchmarking:** Die Zertifizierungen erhöhen die Vergleichbarkeit der eigenen Initiativen und die Kontrolle des Fortschritts.
- **Aussenwirkung:** Die Bestrebungen hinsichtlich der eigenen Nachhaltigkeit können besser nach aussen kommuniziert werden.

«Jede Zertifizierung ist für KMU ein zusätzlicher Aufwand. Eine Zertifizierung bringt primär dann etwas, wenn sie uns hilft, Massnahmen umzusetzen, und sekundär, wenn darüber eine gewisse Aussenwirkung erzielt werden kann und so z.B. neue Kundengruppen angesprochen werden.»

Michele Vela, Ebnat AG

Je nachdem, ob Ihnen der Bezugsrahmen oder die Aussenwirkung wichtiger ist, können unterschiedliche Zertifikate bzw. Labels infrage kommen. Folglich sollten sich KMU vor der Auswahl eines Zertifikats über die Intention hinter der Zertifizierung im Klaren sein.

Die interviewten Unternehmen orientieren sich typischerweise an folgenden Kriterien bei der Evaluation von Zertifizierungen:

Bezeichnung	Beschreibung / Fragen	Antwort	Gewichtung	Bewertung des Nutzens der Zertifizierung	Nutzwert (Gewichtung x Bewertung)
Branchenfokus	Soll eine branchenspezifische oder branchenübergreifende Zertifizierung angestrebt werden?				
Anerkennung	Wird die Zertifizierung von (branchen-) relevanten Verbänden und Organisationen anerkannt?				
Abdeckung von Nachhaltigkeitsdimensionen	Deckt die Zertifizierung Nachhaltigkeitsaspekte, die Ihnen wichtig sind, ausreichend ab?				
Sprachliche Eignung	Ist die Dokumentation der Zertifizierung kompatibel mit der Firmensprache?				
Aufwand	Wie hoch ist der finanzielle und zeitliche Aufwand für die Implementierung und die Dokumentation?				
Hilfestellungen	Welche Tools zur Erleichterung von Aktivitäten wie der Dokumentation oder der Auswertung werden vom Zertifizierungsanbieter zur Verfügung gestellt?				

Tabelle 5: Kriterien bei der Evaluation von Zertifizierungen gemäss den Interviewpartnern

Je nach Ihren Anforderungen können Sie diese Kriterien unterschiedlich gewichten und z.B. eine Nutzwertanalyse durchführen, wobei der Nutzen und die Gewichtung multipliziert werden (siehe Tabelle 5).

Das folgende Beispiel anhand der Dolder Hotel AG zeigt, wie das Unternehmen auf Basis dieser Kriterien nach passenden Zertifizierungen Ausschau gehalten hat:

Kriterien	Beispiel Dolder Hotel AG
Branchenfokus	Tourismusspezifisch
Anerkennung	Anerkennung durch <i>Global Sustainable Tourism Council</i>
Abdeckung von Nachhaltigkeitsdimensionen	Berücksichtigung aller Dimensionen der Triple Bottom Line (sozial, ökologisch, ökonomisch). Nur ökologische Aspekte hätte man ansonsten über bereits befolgte ISO-Normen abdecken können (z.B. ISO 14001).
Sprachliche Eignung	Deutsch, damit sich die Dokumentation gut in das bestehende deutsche Managementsystem nach ISO 9001:2015 integrieren lässt
Aufwand	Der Dokumentations- und Implementierungsaufwand spielte eine geringere Rolle, da sich diesbezüglich die Anforderungen der relevanten Zertifizierungen kaum bis gar nicht unterschieden haben und einige Anforderungen der Zertifizierung bereits über befolgte ISO-Normen erfüllt waren.
Hilfestellungen	Der Zertifizierer bietet ein eigenes softwarebasiertes Benchmarkingtool, sodass kein eigenes Nachhaltigkeitsreportingsystem aufgebaut werden muss.

Tabelle 6: Entscheidungskriterien für die Auswahl einer Nachhaltigkeitszertifizierung

Nachteil von Zertifikaten: Zertifizierungen können dazu verleiten, nicht mehr zu machen als unbedingt notwendig ist. Je nach den von Ihnen definierten Zielen ist es wichtig, dass Sie Impulse setzen, um das Unternehmen auch über Zertifizierungskriterien hinaus weiterzuentwickeln. Bei Zertifizierungen allein kann das fehlen.

Mit welchem Zeitaufwand muss bei der Zertifizierung gerechnet werden?

Der Zeitaufwand kann zwischen den Zertifizierungen und abhängig von der Komplexität des Unternehmens, der Produkte oder Dienstleistungen sowie der Ausgangslage variieren – darum sind pauschale Aussagen schwierig. Bei Produktzertifizierungen muss gemäss Interviewpartnern typischerweise pro Produkt mit 1.5 bis 3 Tagen Eigenaufwand an Zeit und einem niedrigen vierstelligen Betrag für das Zertifizierungsbüro gerechnet werden.

Der Eigenaufwand wird stark von den Anforderungen der Zertifizierung, der Produktkomplexität und den bereits vorhandenen Unterlagen bzw. Belegen beeinflusst. Beispiele typisch einzureichender Unterlagen sind (SQC-QualityCert, o.D.):

- Treibhausgasbilanz
- CO₂-Kompensationsnachweise inklusive Zertifizierung der Kompensationsprojekte
- Ökostromnachweis
- Energiekostennachweis
- allfällige bestehende Zertifikate, z.B. ISO 14001
- Nachhaltigkeitsbericht

- Nachweis der letzten Mitarbeitendenbefragung
- Nachweis der letzten Kundenbefragung

Commitment. Egal, ob Ihre weiteren Massnahmen systematisch auf Basis von Nachhaltigkeitsstandards bzw. -zertifizierungen oder in einem ersten Schritt hemdsärmelig auf Basis des gesunden Menschenverstands erfolgen – wichtig ist ein klares Commitment der Geschäftsleitung und aller Mitarbeitenden mit der notwendigen Entscheidungsbefugnis. Denn wenn die Geschäftsleitung und weitere Beteiligte nicht an die Notwendigkeit etwaiger Nachhaltigkeitsbestrebungen glauben, sind diese meist zum Scheitern verurteilt.

Reflexionsfragen

- Welche Nachhaltigkeitsstandards sind in Ihrer Branche gängig?
- Auf welche Nachhaltigkeitsaspekte legen Sie im Unternehmen den grössten Wert?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit allfälligen Zertifizierungen?
- Welche Zertifikate sind für Ihr Unternehmen sinnvoll?
- Welche Aspekte der Zertifizierung sind für Sie relevant, sofern Sie keine Zertifizierung vornehmen möchten?



	MON	TUE	WED	THU	FRI
8 AM	W.R.				
9 AM		WORKING MEETING			
10 AM		TRAINING		TRAINING	
11 AM			100% MEETING		
12 PM	TRAINING			LEADER (WORKING MEET)	
1 PM					SWITCH OPERATIONS
2 PM				PROJECT DELIVERY	
3 PM					



5 Handlungsbedarf erkennen und Massnahmen umsetzen

Die Bandbreite an möglichen Massnahmen ist gross. Es besteht somit die Gefahr, dass der Überblick verloren geht und die Entscheidung schwerfällt, womit angefangen werden soll. Deshalb zeigen wir Ihnen zunächst in Kapitel 5.1, wie Sie Ihren Handlungsbedarf identifizieren können, um Ihnen darauf in Kapitel 5.2 eine Übersicht möglicher Massnahmen aus ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Perspektive zu bieten. Danach folgen Massnahmen in Bezug auf das Geschäftsmodell, bevor es in Kapitel 5.3 an die Planung und Umsetzung der Massnahmen geht. Dabei gehen wir sowohl auf pragmatische Vorgehensweisen und Massnahmen als auch auf aufwendigere Möglichkeiten ein.

5.1 Klärung der Ausgangslage: Wesentlichkeitsanalyse und Nachhaltigkeitscheck

Für eine zielführende Formulierung von Nachhaltigkeitszielen und die Ableitung von Massnahmen wird zuerst die Ausgangssituation des Unternehmens analysiert. Es geht darum, den Handlungsbedarf zu identifizieren und zu priorisieren. Häufig wird hierfür zu Beginn eine **Wesentlichkeitsanalyse** durchgeführt und ergänzend oder stattdessen ein vorgefertigter **Nachhaltigkeitscheck** eines externen Anbieters durchlaufen.

Wesentlichkeitsanalyse

Bei einer Wesentlichkeitsanalyse geht es u.a. um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Welche Handlungsfelder/Themen sind für Ihre internen und externen **Stakeholder**¹³ bzw. Anspruchsgruppen **bei der Bewertung Ihres Unternehmens** am relevantesten?
- Welche Handlungsfelder/Themen sind für Ihr **Unternehmen** am relevantesten?
- Auf welche Handlungsfelder/Themen hat die Geschäftstätigkeit des Unternehmens die grössten **Auswirkungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung** (positiv und negativ)?
- Welche Handlungsfelder/Themen sind **sowohl** für Ihre Stakeholder als auch Ihr Unternehmen am relevantesten und werden am stärksten von Ihren Geschäftstätigkeiten beeinflusst?

¹³ Nach ISO-26000-Definition ist ein Stakeholder bzw. eine Anspruchsgruppe eine Einzelperson bzw. Gruppe, die Interesse an einer Entscheidung oder Aktivität einer Organisation hat, z.B. Lieferanten, Mitarbeitende, Wettbewerber, Öffentlichkeit, Natur- und Umweltorganisationen, Partner, Kapitalgeber.

Handlungsfelder / Themen	Relevanz / Bedeutung für die Stakeholder (1-3)	Relevanz / Bedeutung für die Unternehmensstrategie (1-3)*
Energieverbrauch	1	3
...		

Tabelle 7: Wesentlichkeitsanalyse

* oder «Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung» (siehe Ausführungen zur x-Achse der Wesentlichkeitsmatrix bzw. Abbildung 6).

In der Regel ist das Resultat der Analyse eine (Wesentlichkeits-)Matrix. Für die Beschriftung der x- oder der y-Achse sind in der Praxis verschiedene Varianten auszumachen. Die y-Achse entspricht in der Regel der Relevanz eines Themas für die Stakeholder bei der Bewertung Ihres Unternehmens. Bei der x-Achse sind vor allem zwei verschiedene Varianten beobachtbar. In der Vergangenheit wurde die x-Achse häufig als die Relevanz bzw. Bedeutung eines Themas/Handlungsfelds für das Unternehmen interpretiert. Getrieben durch die GRI-Standards ist nun jedoch eine ambitioniertere Variante im Vormarsch, in welcher die x-Achse der Bedeutung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung im jeweiligen Themenfeld entspricht (Taubke und Feld, 2017). In Tabelle 7 (als eine mögliche Grundlage zur Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix) müssen Sie die Spaltenbeschriftung entsprechend Ihres Betrachtungswinkels bzw. der von Ihnen gewählten x-Achsen-Beschriftung anpassen.

Durch eine Wesentlichkeitsmatrix haben Sie die für Ihr Unternehmen oder eine nachhaltige Entwicklung wichtigsten Handlungsfelder bzw. Themenbereiche übersichtlich visualisiert und können daraus Ziele sowie Massnahmen definieren und ableiten. Die Wesentlichkeitsmatrix kann ein wichtiges Hilfsmittel zur Definition der Schwerpunkte Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation bzw. Berichterstattung darstellen.¹⁴

Abbildung 6 zeigt Ihnen eine beispielhafte Wesentlichkeitsmatrix. Handlungsfelder im Quadranten rechts oben würden typischerweise priorisiert werden.

¹⁴ Siehe Kapitel 6.2 für weitere Hinweise zur Nachhaltigkeitskommunikation.

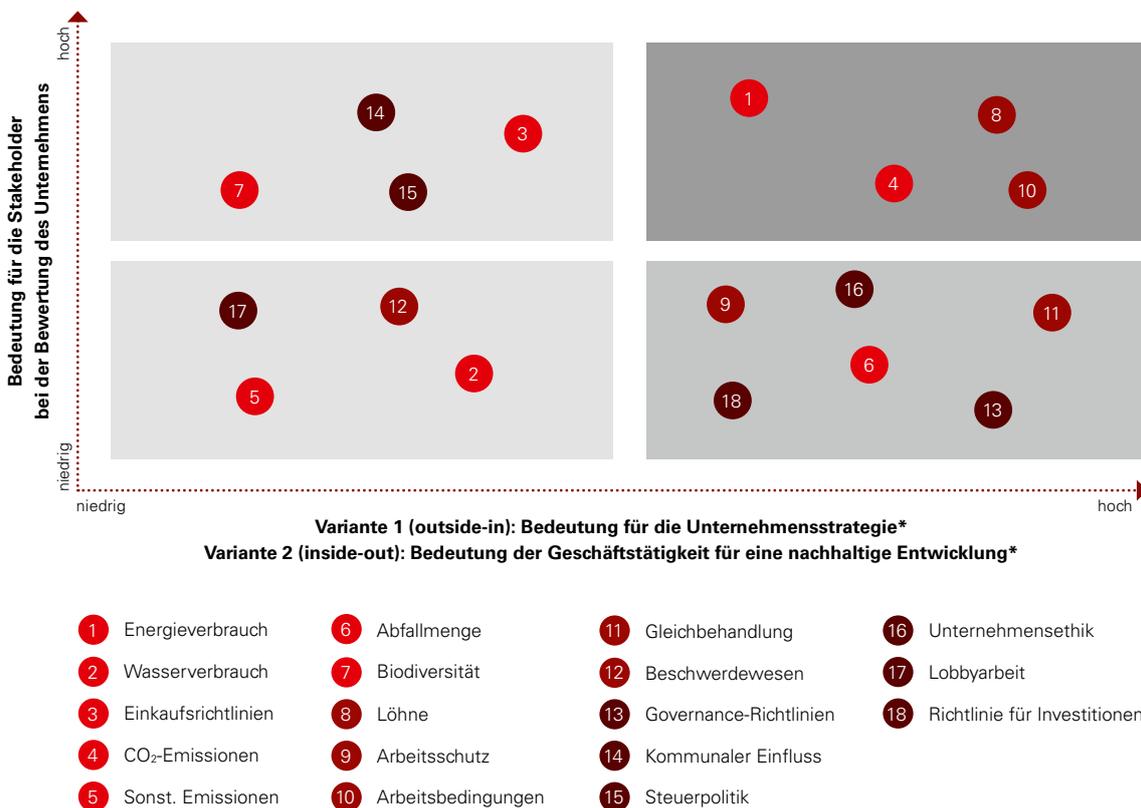


Abbildung 6: Beispiel einer Wesentlichkeitsmatrix¹⁵ (in Anlehnung an cubemos GmbH, 2022)

* Wählen Sie bei Ihrer Wesentlichkeitsmatrix bzw. -analyse eine der beiden Varianten. Wenn Sie sich an den GRI-Standards orientieren und ambitionierter vorgehen wollen, empfiehlt sich Variante 2 (inside-out). Je nach Variante kann sich die Verortung der Handlungs bzw. Themenfelder in der Matrix selbstverständlich unterscheiden.

¹⁵ Als Handlungs- bzw. Themenfelder 1 bis 18 wurden im vorliegenden Beispiel die ESG-Indikatoren der GRI-Standards gewählt. Selbst gesammelte Handlungsfelder, die SDGs und die Themenfelder von ISO 26000 eignen sich ebenso.

Die SDGs, ISO 26000, die ESG-Dimensionen (Aspekte der Ökologie, des Sozialen und der guten Unternehmensführung), Indikatoren der GRI-Standards (wie in Abbildung 6 zu sehen) oder sonstige Nachhaltigkeitsberichte von anderen Unternehmen können Inspiration für mögliche relevante Themen bieten. Wir empfehlen zu Beginn, dass Sie sich innerhalb des Unternehmens zuerst selbständig über relevante Themen Gedanken machen – etwa mittels eines Brainstorming-Workshops und eines Ausrufs an die Mitarbeitenden. **Welche Themen in Bezug auf die Nachhaltigkeit sind relevant?** Die gesammelten Themen können dann immer noch mit den externen Quellen verglichen und gegebenenfalls erweitert werden.

Eine **Stakeholderanalyse** bildet üblicherweise die notwendige Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse, denn nur die für Ihr Unternehmen relevantesten Stakeholder und deren Anliegen sollen in die Wesentlichkeitsanalyse einfließen. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen, deren Detaillierungsgrad und Aufwand sich deutlich unterscheiden können.

Ein pragmatisches Vorgehen ist, eine unternehmensinterne Arbeitsgruppe zu bilden und die Stakeholder in Eigenregie zu sammeln, ihre Hauptanliegen einzuschätzen und nach Relevanz zu bewerten. Tabelle 8 zeigt, wie eine solche Auflistung ausgestaltet sein könnte.

Stakeholder	Stakeholderanliegen	Bewertungskriterien (optional)	Relevanz
Fragen zur Relevanzeinstufung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welchen Einfluss (positiv/negativ) haben die Stakeholder auf wichtige Erfolgsparameter und das Nachhaltigkeitsengagement Ihres Unternehmens? ▪ Welche indirekten Einflüsse sind möglich? ▪ Inwiefern ist Ihr Unternehmen in der Lage, die Einflüsse zu steuern bzw. auf die Einflussnahme einzuwirken? 		Beispiele für Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nähe zum Unternehmen ▪ ökonomische Bedeutung ▪ Imagerisiken ▪ Stakeholdergruppe als wichtiger Multiplikator ▪ Mitarbeitendenzufriedenheit 	Bewertung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ niedrig ▪ mittel ▪ hoch
...
...

Tabelle 8: Vorlage zur Einstufung der Stakeholderrelevanz (Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2016)

Eine weitere Möglichkeit ist die Erstellung einer **Stakeholderbefragung**. Mittels der Befragung soll eruiert werden, wie Ihre Stakeholder zum Unternehmen stehen, d.h.: Was finden diese einerseits gut oder schlecht, und was kann verbessert werden? Bei der Befragung sollte sich der Fokus nicht unbedingt auf Nachhaltigkeitsthemen richten. So können z.B. Fragen zur Kunden- oder Mitarbeitendenzufriedenheit auch zweckdienlich sein, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten.

Wie können bei der Wesentlichkeitsanalyse Schwerpunkte gesetzt werden?

Fokus auf bestimmte Prozesse und Handlungsfelder je nach Branche. Je nach Branche kann es sinnvoll sein sich bei der Wesentlichkeitsanalyse von Haus aus auf bestimmte Prozesse und Handlungsfelder zu konzentrieren. Oft sind es Prozesse, die in einem starken Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens stehen. Im Handel kann dies z.B. die Lieferkette sein, die den Einkauf, die Lieferanten und im weiteren Sinne die Wertschöpfungskette betrifft, die über direkte Zulieferer hinausgeht.

Beispiel: Handlungsbedarf konkret in der Lieferkette identifizieren (Jungmichel et al., 2019):

1. **Erfassung der einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette**, die für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind. Beispielsweise von der Rohstoffgewinnung, dem Transport über die Produktion der Hardware, die Nutzung durch den Endkunden bis hin zur Entsorgung von Altgeräten.
2. **Prüfung von Risiken bzw. Nachhaltigkeitsthemen für jeden der Schritte** der Wertschöpfungskette (z.B. mittels einer zuvor erläuterten Wesentlichkeitsmatrix). Relevante Nachhaltigkeitsthemen können sein: Arbeitsbedingungen, Produktqualität und Sicherheit; Umweltschutz und Ressourcenverbrauch/Energieeinsatz.¹⁶

¹⁶ Kapitel 5.2 liefert Ihnen eine Übersicht und Beispiele möglicher Nachhaltigkeitsthemen bzw. Handlungsfelder.

Rohstoffgewinnung	Weiterverarbeitung	Produktion von Vorprodukten	Vorfertigung	Direkte Lieferanten

Tabelle 9: Vorlage Lieferkettenmatrix (Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2022a)

Nachhaltigkeitschecks

Eine Vielzahl von privaten und öffentlichen Organisationen bietet mittlerweile Hilfestellungen zur systematischen Beurteilung Ihrer Ausgangssituation und zur Identifizierung des Handlungsbedarfs an – oft unter der Bezeichnung «Nachhaltigkeitscheck». Bei diesen handelt es sich in der Regel um browser- oder excelbasierte **Checklisten/Bewertungsbögen**, die Sie mit Angaben zu Ihrem Unternehmen ausfüllen können.¹⁷

Nachhaltigkeitschecks werden von Zertifizierungsanbietern, Branchenverbänden, Beratungen, Nachhaltigkeitsinitiativen, Universitäten und weiteren Organisationen angeboten. Dementsprechend breit sind die Angebote und die Schwerpunkte. Das Spektrum

reicht von recht einfachen, **kleinen Nachhaltigkeitschecks** (z.B. *ZNU-5-Minuten-Check* oder *Self Check nachhaltige Beschaffung*), die Sie ohne Vorbereitung in wenigen Minuten machen können, bis hin zu **detaillierten Varianten** (z.B. *SDG Action Manager* oder *B Impact Assessment*), deren Vervollständigung zwar mehrere Tage in Anspruch nehmen kann, die aber bei Weitem umfassendere Funktionen, Auswertungen und Benchmarks bieten. Zudem kann wie bei den Zertifizierungen (siehe Kapitel 4.3) eine Unterteilung etwa nach branchenübergreifenden oder branchenspezifischen Angeboten usw. gemacht werden.

Abbildung 7 veranschaulicht ein mögliches Resultat eines kurzen Nachhaltigkeitschecks mit Fokus auf die Tourismusbranche. Im Spinnendiagramm ist ein Vergleich bzw. Benchmark mit den Durchschnittswerten einer Vergleichsgruppe zu sehen. In den aufgeführten Bereichen wurde jeweils eine Serie von Aussagen zum eigenen Unternehmen auf einer Skala von 1 («trifft nicht zu») bis 5 («trifft voll zu») bewertet.

¹⁷ Auf der Webseite des KMU-HSG (kmu.unisg.ch) finden Sie eine Auflistung nützlicher Links zur Unterstützung Ihrer Nachhaltigkeitsarbeit inklusive einiger Nachhaltigkeitschecks.

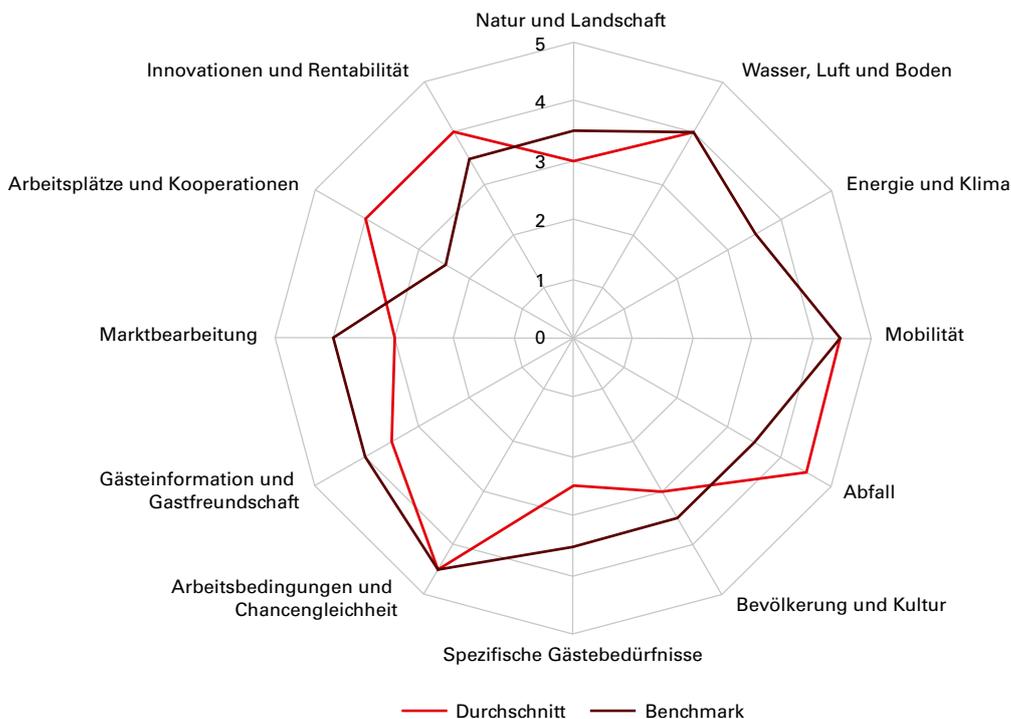


Abbildung 7: Spinnendiagramm als Auswertung eines Nachhaltigkeitschecks (Swisstainable, 2021)

Welcher Nachhaltigkeitscheck ist für Sie geeignet?

Laut Samuel Perret von milani design & consulting AG ist es wichtig, bei Nachhaltigkeitschecks das richtige Mass zu finden. Wenn Nachhaltigkeitschecks zu generell und einfach gehalten sind, besteht die Gefahr, dass der Erkenntnisgewinn unzureichend ist. Sind diese zu spezialisiert, können sie zu einer Zahlen- und Dokumentationsschlacht führen, was gerade für am Anfang stehende KMU oft nicht zielführend ist, weil man sich zu sehr in den Details verliert. Das besagte richtige Mass hier zu finden, ist manchmal schwierig. Ein Ansatz könnte sein, einfache Nachhaltigkeitschecks für die erste Orientierung zu nutzen und zu einem späteren Zeitpunkt auf umfassendere Analysetools umzusteigen. Ebenfalls ist es wichtig, bei Nachhaltigkeitschecks den Reifegrad von KMU zu berücksichtigen.

Über branchenübliche Zertifizierungen oder Branchenverbände können in der Regel schnell branchenbasierte Nachhaltigkeitschecks gefunden werden. Je nachdem, wie Ihre Ambitionen und Präferenzen sind, können aber auch gleich zu Beginn oder zu einem späteren Zeitpunkt umfassendere Nachhaltigkeitschecks verwendet werden.

→ Falls Sie Ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen konkret auf die **SDGs** ausrichten wollen, kann der **SDG Action Manager** helfen. Der Aufwand ist aber nicht zu unterschätzen, denn es braucht bis zu drei Tage Bearbeitungszeit.

Allgemeine Reflexionsfragen zur Klärung der Ausgangslage:

- In welchen Bereichen sind Sie in Bezug auf die Nachhaltigkeit bereits weit, und wo stehen Sie eher am Anfang?
- Welche Stakeholder haben für Sie die grösste Relevanz?
- Wie lauten Ihre drei wichtigsten Handlungsfelder?
- Wie sieht Ihre Wertschöpfungskette aus?
- Welche Handlungsfelder gibt es in der Wertschöpfungskette?

5.2 Beispiele möglicher Handlungsfelder

5.2.1 Ökologische Nachhaltigkeit

In der Praxis ist meist von ökologischen Handlungsfeldern und Massnahmen die Rede, wenn Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsinitiativen sprechen – auch wenn die soziale und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit nicht vernachlässigt werden dürfen. Dies könnte u.a. an der relativ guten Messbarkeit vieler ökologischer Massnahmen liegen – aber auch und insbesondere daran, dass viele erste ökologische Massnahmen **Quick Wins** darstellen können,¹⁸ also Massnahmen mit wenig Aufwand bei relativ grossem Ertrag/Nutzen. **Beispiele hierfür sind:**

- **Grobschätzung des CO₂-Fussabdrucks:** z.B. Online-Rechner, um «Hotspots» zu identifizieren. Auf der *Webseite* der myclimate Foundation gibt es einen Online-Rechner, der KMU eine erste Indikation des unternehmensbezogenen CO₂-Fussabdrucks geben kann. Basierend auf Ihren Angaben zum Unternehmen wird Ihr jährlicher CO₂-Ausstoss unmittelbar in den Bereichen **Energie, Mobilität, Verpflegung und Material/Abfall** ausgewertet, woraus sich oft schnell sehen lässt, wo der **«CO₂-Hotspot»** im Unternehmen mit dem grössten Verbesserungspotenzial liegt. Bei Dienstleistungsunternehmen liegt er üblicherweise in der Mobilität (Geschäftsreisen und Pendelverkehr reduzieren), der Infrastruktur (z.B. Strom, Öl oder Gas) und der IT (Stromverbrauch und Emissionen der Cloud prüfen). Bei Produktionsunternehmen handelt es sich dabei um den Energie- und Ressourceneinsatz/Abfall in der Herstellung.
- **Abfall prüfen**, denn dadurch lassen sich die Treiber von Verschwendung identifizieren
- **Energie- und Ressourcenverbrauch:** Umrüstung auf stromsparende Geräte/Infrastruktur: z.B. LED-Lampen (die Initialkosten amortisieren sich in der Regel schnell); «Ressourcenrundgänge» mit Energie- und Umweltberatern

«Für ein produzierendes Unternehmen ist es am einfachsten, bei den Ressourcen und der Energie zu beginnen. Bei einem Dienstleistungsunternehmen sieht es anders aus. Dort ist es oft einfach das Gebäude, die Mobilität und wie die Daten gemanagt werden, d.h.: Welche Emissionen hat z.B. meine Cloud?»

Olmar Albers, öbu

«Jeder eingesparte Liter Wasser oder Öl bei gleichbleibendem Produktionsoutput ist ein Quick Win.»

Roger Gmünder, perpetuum AG

¹⁸ Diese Quick Wins können einen guten Einstieg bieten, auf denen weitere Massnahmen aufbauen können.

«Unternehmen sollten die Cloud nicht aussen vor lassen. Cloud-Anwendungen und die Rechenzentren dafür verursachen ungefähr so viele CO₂-Emissionen wie die Luftfahrt.»

Stephen Neff, myclimate Foundation

«Wäre ich KMU-Unternehmer, würde ich mir einen guten Energieberater suchen, mit diesem durch den Betrieb gehen und mir feinsäuberlich notieren, auf welche wunden Punkte er in meinem Betrieb schon beim ersten Gespräch zeigt. Setze ich diese Massnahmen dann um, sind vermutlich 80 % der potentiellen Massnahmen abgedeckt.»

Roger Gmünder, perpetuum AG

Mögliche Leitfragen zum Einstieg könnten somit sein (siehe dazu auch Tabellen 9 und 10):

- Wie sehen Ihre Kernprozesse aus (und welche Auswirkungen haben diese auf die Umwelt)?¹⁹
- Wo fällt am meisten Energie an?
- Wo werden im Unternehmen am meisten Ressourcen verbraucht?

¹⁹ Das heisst Prozesse, die zentral für Ihre Wertschöpfung und Ihr Geschäftsmodell sind (primäre Aktivitäten). Davon abzugrenzen sind Management- und Unterstützungsprozesse, welche die Kernprozesse unterstützen.

- Wo ist der Abfall am grössten?
- Wie viel Energie verbraucht das Gebäude, und wie könnte dies ressourceneffizienter gestaltet werden?
- Wie viele Ressourcen verbrauchen Ihre Lieferanten?
- Wie viel Strom verbraucht die IT-Infrastruktur (z.B. eigene Server oder die Cloud)?

Welche Prinzipien und Normen können bei der Umsetzung ökologischer Massnahmen helfen?

Abfallhierarchie. Viele Massnahmen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit lassen sich (insbesondere bei produzierenden Firmen) dem Abfallmanagement zuordnen. Die in **Abbildung 8** aufgeführte Abfallhierarchie kann Anhaltspunkte für zu bevorzugende Massnahmen bieten. Am besten ist es, wenn Abfälle von Haus aus vermieden oder reduziert werden – am schlechtesten, wenn Abfälle beseitigt werden, ohne dass sie wieder einem Materialkreislauf zugeführt werden oder auf sonstige Art und Weise verwertet werden können.



Abbildung 8: Abfallhierarchie (Darstellung in Anlehnung an SCI4climate.NRW, 2021)

ISO 14001. Viele Unternehmen orientieren sich bei der Umsetzung vor allem an der Umweltmanagementnorm ISO 14001²⁰ (siehe Kapitel 4.3). Gerade kleinere Betriebe schrecken jedoch oftmals vor dem Aufwand eines formalisierten Umweltmanagements zurück. Gleichzeitig sehen sich KMU – insbesondere

im industriellen Umfeld – immer häufiger zu einer entsprechenden ISO-Zertifizierung gezwungen, da Grossunternehmen bzw. Erstausrüster ihre Zulieferer dazu verpflichten.

Welche Massnahmen könnten Sie im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit angehen?

Eine allgemeine Übersicht möglicher Handlungsbereiche und beispielhafter Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit ist in Tabelle 10 ersichtlich.

²⁰ Eine Verbindung mit ISO 26000 kann sinnvoll sein, wenn Sie ein über das Umweltmanagement hinausgehendes Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen wollen.

Bereich	Beispiele
Allgemeine Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung Produkt-, Gebäude- oder Unternehmensfootprint bzw. Erstellung von Energie- und Ökobilanzen ▪ Buchung eines «Ressourcenrundgangs» mit Umweltberatern
Energieverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umstellung auf energiesparende Produkte/Technologien (z.B. LEDs)²¹ ▪ Bezug oder Erzeugung von erneuerbarer Energie/Wärme (z.B. Fotovoltaik in Kombination mit etwaigen Förderzuschüssen) ▪ Abwärmenutzung ▪ Maschinenauslastung optimieren ▪ Gebäudehülle prüfen (z.B. Wärmedämmung)
Materialnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Materialeffizienz bzw. Reduktion des Verbrauchs (z.B. via recycelte Materialien, zirkulärem Materialfluss²², Ökodesign, Lean-Methoden)
Wasserverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion des Wasserverbrauchs (z.B. durch Strahlregler, Durchflussbegrenzer, Regenwassernutzung)
Einsatz von Chemikalien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung des Produktportfolios auf schädliche Chemikalien ▪ Verzicht auf umweltschädliche Chemikalien in der Produktion (bspw. auf Formaldehyde) ▪ Cradle-to-Cradle(durchgängige und konsequente Kreislaufwirtschaft)-zertifizierte Produkte bevorzugen
Abwasser- und Abfallmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abfallhierarchie beachten (Vermeidung, Wiederverwendung, Recycling, sonstige Verwertung, Beseitigung bzw. Abbildung 8) ▪ Wiederverwertung von Abwasser ▪ Saubere Abfalltrennung ▪ Grundwasserschutz ▪ Abwasserbehandlung ▪ Partnerschaften zur Verwertung von Abfällen (z.B. mit Initiativen wie Sapocycle²³)
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung Lieferanten/Produkte hinsichtlich ökologischer Kriterien ▪ Einkauf ökologischer und/oder regionaler Produkte (z.B. Recyclingpapier oder Verpflegung der Mitarbeitenden) und Dienstleistungen
Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion von CO₂-Emissionen nach Scope 1 bis 3²⁴ ▪ Verringerung von Schallemissionen (z.B. Schallsolisierung erweitern) ▪ Verringerung sonstiger Schadstoff- und Geruchsemissionen (z.B. Einsatz passiver Biofilter) ▪ Erwerb von CO₂-Zertifikaten, um Restemissionen bzw. schwer vermeidbare Emissionen zu kompensieren (CO₂-Neutralität)
Landnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Versiegelung am Unternehmensstandort ▪ Ausgleichsmassnahmen, gegebenenfalls auf Firmengelände
Biodiversität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Sensibilisierung von Mitarbeitenden, Entscheidungsträgern und der Öffentlichkeit ▪ Naturnahe bzw. biodiversitätfördernde Gestaltung von Freiflächen
Ökologische Auswirkungen der Produktnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökologisches Produktdesign, d.h. lange Lebensdauer, verbesserte Reparatur- und Recyclingfähigkeit ▪ Angebote zur Reparatur von Produkten (z.B. in Kombination mit As-a-Service-Geschäftsmodellen)
Transport/Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velonutzung fördern ▪ Carsharing ▪ Transportplanung bzw. -bündelung ▪ Umweltfreundliches Verhalten über Spesenpolitik steuern (z.B. restriktiv bei Spesen für Individualverkehr via Auto)
Umweltengagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit Umweltinitiativen (z.B. myclimate «cause we care») ▪ Sach- und Geldspenden bzw. finanzielle Unterstützung von Umweltinitiativen
Zertifizierungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökozertifizierungen anstreben (z.B. für Produkte, CO₂-Fussabdruck, Herstellmethoden usw.)
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökologisches Verhalten regelmässig schulen

Tabelle 10: Übersicht der Handlungsfelder der ökologischen Nachhaltigkeit inklusive beispielhafter Massnahmen (Ruppert-Winkel et al., 2017; Mahler et al., 2021; Giesenbauer und Müller-Christ, 2018; eigene Interviews, 2022)

²¹ Zum Beispiel grüne IT: Dienstleistungsbetriebe sollten insbesondere ihre IT prüfen. Speziell in der Cloud fallen viele Emissionen und ein hoher Energieverbrauch an. Hardware wird am Ende des Lebenszyklus häufig unsachgemäss entsorgt, obwohl eine Weiterverwendung oder Recycling möglich wären.

²² In Kapitel 5.2.4 vertiefen wir die Zirkularität im Allgemeinen und zirkuläre Geschäftsmodelle.

²³ Siehe Kapitel 5.3.

²⁴ Siehe folgende Tabelle.

«Wir versuchen, alles in Sammeltransporten zu organisieren, d.h., wir fahren nicht wegen einer Tür ins Oberwallis.»

Martin Brübach, Türenfabrik Brunegg AG

«Unsere Ausgaben für LED-Leuchten amortisieren sich bereits nach ca. vier Jahren. Weiters produzieren wir zunehmend eigenen Strom mit unserer Fotovoltaik-Anlage und verwenden keine fossilen Brennstoffe mehr.»

Martin Brübach, Türenfabrik Brunegg AG

«Wir suchen in der Produktion gerade nach Lösungen, wie wir unseren Wärmeüberschuss nachhaltiger nutzen könnten. Heute heizen wir mit Abfällen aus der Holzproduktion. Die Wärme aus den Druckluftkompressoren und den Kühlsystemen bleibt ungenutzt. Alles zusammengenommen würde reichen, die Firma dreimal zu heizen. Eine Lösung wäre ein Wärmeverbund. Diesen zu betreiben, ist aber nicht unser Kerngeschäft.»

Michele Vela, Ebnat AG

«Wir als myclimate besitzen keine Autos, und es gibt auch keine Spesen für Autos. Falls es tatsächlich ein Auto braucht, benutzen wir Angebote wie Mobility.»

Stephen Neff, myclimate Foundation

«Bei uns in der Stadt gibt es gerade einen Velokurier. Dieser wird von der Stadt und einer Bank subventioniert, damit innerhalb des Stadtgebiets fast kostenlos Pakete mit dem Velo zu den Kunden gebracht werden können.»

Samuel Schneider, Schneider Schuhe AG

Vertiefung CO₂-Fussabdruck und Kompensationszertifikate

Die Verringerung von CO₂-Emissionen und die Erreichung der sogenannten Klimaneutralität sind oft selbst erklärte Nachhaltigkeitsziele von Firmen. Darum gehen wir folgend vertieft auf die Ermittlung von CO₂-Emissionen und deren Kompensation ein.

Wie können Sie die Emissionen Ihres Unternehmens ermitteln?

Neben der Reduktion des Abfallaufkommens ist das Emissionsmanagement, da u.a. die Erstellung eines CO₂-Fussabdrucks und die Reduktion sowie Kompensation der Emissionen umfasst, eines der wichtigsten Handlungsfelder aus Perspektive der ökologischen Nachhaltigkeit.²⁵

Bei CO₂-Fussabdrücken werden üblicherweise die Emissionen aus verschiedenen Bereichen bzw. Scopes unterschieden und gemessen. Bei den Emissionen werden drei Niveaus von Treibhausgasen kategorisiert. **Scope 1** beschreibt Emissionen, die aus Unternehmensquellen kommen. **Scope 2** bezeichnet indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie. Schliesslich beschreibt **Scope 3** indirekte Emissionen innerhalb der Wertschöpfungskette (Climate Partner, 2022). Letztere sind naheliegenderweise in der Regel am schwierigsten zu messen. Hier fallen jedoch oft am meisten Emissionen an. Beispiele dafür sind in der Tabelle 11 enthalten.

²⁵ Siehe Tabelle 10 und die Hinweise zu Beginn des Kapitels 5.2.1 zum Online-Rechner für die Berechnung des CO₂-Ausstosses.

Scope 1: direkte Emissionen	Scope 2: indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie	Scope 3: indirekte Emissionen innerhalb der Wertschöpfungskette
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbrennung von Benzin, Öl, Gas usw. ▪ Firmenfahrzeuge ▪ Flüchtige Emissionen (z.B. Lecks unter Druck stehender Geräte wie etwa Kühl- und Klimaanlage usw.) ▪ Selbst produzierter Strom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugekaufter Strom ▪ Fernwärme ▪ Dampf 	<p>Vorgelagerte Emissionen (eingekaufte Produkte und Dienstleistungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gekaufte Waren und Dienstleistungen ▪ Geschäftsreisen ▪ Pendeln der Mitarbeitenden ▪ Abfallentsorgung ▪ Transport und Vertrieb (vorgelagert) ▪ Investitionen ▪ gepachtete Anlagen und Konzessionen ▪ Emissionen von Cloud-Anbietern <p>Nachgelagerte Emissionen (in Verbindung mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwendung der verkauften Produkte ▪ Transport und Vertrieb (nachgelagert)

Tabelle 11: Beispiele für Emissionen von Scope 1 bis 3 (Carbon Trust, o.D.; Climate Partner, 2022)

Emissionen der sogenannten Hotspots abzubauen, stellt jedoch viele Unternehmen vor die Herausforderung, dadurch das Kerngeschäft nicht infrage zu stellen – bspw. könnte ein Flughafen einen Grossteil seines CO₂-Fussabdrucks einsparen, wenn der Flugbetrieb eingestellt würde. Was wäre dann jedoch noch das Kerngeschäft?

- Produktemissionen – bspw. wie viele Emissionen produzierte Esswaren haben – lassen sich hingegen nicht gut online berechnen bzw. abschätzen. Hierfür bedarf es laut Stephen Neff (myclimate Foundation) eines Spezialisten bzw. einer Spezialistin. Ähnliches gilt für andere Scope-3-Emissionen (z.B. Pendeln der Mitarbeitenden, Stromverbrauch von Cloud-Anbietern/anderen Dienstleistern usw.).
- Abseits der erwähnten (kostenlosen) Online-Tools bzw. Rechner müssen Sie für eine detaillierte Berechnung der Emissionen bzw. des CO₂-Fussabdrucks in Abhängigkeit von der Komplexität und Umfang laut Stephen Neff mit mindestens CHF 3'000 an Kosten rechnen, wobei es sich in der Regel eher um Beträge zwischen CHF 8'000 und CHF 10'000 handelt. Der zusätzliche zeitliche Aufwand für Unternehmen hängt vom Dokumentationsstand des Unternehmens ab. Sind etwa die verbrauchten Liter an Heizöl und die Flugreisen/Fahrten bereits dokumentiert, sinkt der zeitliche Aufwand.

«Eine Analyse von Footprints kann manchmal Erstaunliches offenbaren. Wir haben verschiedene Werkstoffe für ein neues Produkt miteinander verglichen: einen neuen Kunststoff, recycelten Kunststoff, Bambus, Buche und Biokunststoff. Wir gingen zuerst davon aus, dass Bambus sehr gut abschneiden würde. Bambus und Biokunststoff haben jedoch überraschenderweise im Vergleich zum neuwertigen und recycelten Kunststoff in puncto Footprint nicht gut abgeschnitten. Bambus ist nicht so umweltfreundlich wie oft vermutet. Die CO₂-Bilanz zeigt, dass beim Ernten, Anpflanzen und bei der Erstbearbeitung recht viele erdölbezogene Produkte verbraucht werden.»

Michele Vela, Ebnat AG

... aber man kann doch einfach seinen CO₂-Ausstoss kompensieren?

Bestimmt haben Sie schon von **CO₂- bzw. Kompensationszertifikaten** gehört. Mittels des Kaufs von Kompensationszertifikaten werden bestimmte Projekte zur CO₂-Einsparung oder CO₂-Speicherung finanziert, um eigene CO₂-Emissionen auszugleichen. Ein Zertifikat entspricht einer Tonne CO₂ bzw. Treibhausgase. Vor diesem Hintergrund ist das erklärte Ziel vieler Unternehmen die **CO₂- bzw. Klimaneutralität**. Per Definition bedeutet dies, dass die Höhe an CO₂-Emissionen eines Unternehmens mit Massnahmen zur CO₂-Bindung in gleicher Höhe ausgeglichen werden. In der Praxis ist dies nur mit Kompensationszertifikaten zu bewerkstelligen, denn ein Teil bzw. Restbetrag der Emissionen kann nur schwerlich bis überhaupt nicht reduziert oder vermieden werden. Dies impliziert bereits die Idee von Kompensationszertifikaten:

«Die Idee von CO₂-Zertifikaten ist, nur das auszugleichen, was ansonsten nicht vermieden werden könnte.»

Stephen Neff, myclimate Foundation

«CO₂-Zertifikate bedeuten nicht, dass man fröhlich vor sich hin CO₂-Emissionen erzeugen kann. Die Kompensation ist nur eine Zwischenlösung, bis die Technologien und die Gesellschaft hoffentlich so weit sind, dass die CO₂-Emissionen von alleine runtergehen. Offsetting bzw. Kompensation ist also nicht die Lösung, es ist nur eine Zeitbrücke, bis die Effizienz steigt und der Energieverbrauch, insbesondere von fossilen Brennstoffen, nach unten geht.»

Stephen Neff, myclimate Foundation

Was Unternehmen tun können. Auf Basis des ermittelten CO₂-Fussabdrucks sollten innerbetriebliche Massnahmen zur tatsächlichen Senkung des Fussabdrucks vorgenommen werden, die durch Kompensationszertifikate lediglich ergänzt werden. Entsprechend der Abfallhierarchie (siehe Abbildung 8) sollte die Vermeidung von Emissionen eine hohe Priorität haben. Zur Kontrolle des Fortschritts der eigenen Massnahmen können alle paar Jahre weitere CO₂-Fussabdrücke genommen werden.

Kosten der Zertifikate. Die Preise für Zertifikate sind seit der UN-Klimakonferenz stark angestiegen. So führt Stephen Neff aus, dass es Preissteigerungen in Höhe von 20 bis 30 % und gar bis zu 100 % gab. Die Projekt- bzw. Herstellungskosten der Zertifikate sind dabei zwar gleichgeblieben, die Nachfrage ist jedoch sehr hoch. Der Preis pro Tonne CO₂ kann sich je nach gewähltem Projekt stark unterscheiden. **Aufforstungsprojekte** sind in der Regel deutlich teurer als sogenannte **Cookstove-Projekte**²⁶. Besonders stark hängt der Preis von der Geografie der Projekte ab. Die Kosten für Zertifikate pro Tonne CO₂ liegen etwa für Projekte in der Schweiz schnell bei CHF 50 bis 100, was um den Faktor 10 bis 20 höher ist als Projekte im Ausland.

Wie können Sie minderwertige Kompensationszertifikate vermeiden?

Auf folgende Aspekte gilt es zu achten (siehe auch Broekhoff et al., 2019):

- **Zertifizierungen:** Auf seriöse Zertifizierungen der Kompensationsprojekte achten: Weithin anerkannte Zertifizierungen sind bspw. *Gold Standard*, *Plan Vivo* oder *Verified Carbon Standard*. Generell heisst es bei nicht bekannten Standards und Zertifizierungen vorsichtig zu sein. Eine Webseite mit irgendeinem Zertifizierungsstempel heisst nicht allzu viel.
- **Permanence:** Wie lange kann das CO₂ sequestriert²⁷ werden? Das ist insbesondere ein Thema bei Aufforstungsprojekten. Es ist unsicher, wie lange gepflanzte Bäume erhalten bleiben und damit CO₂ binden können. Darum waren Aufforstungsprojekte über lange Zeit bei den relevanten Standards und Zertifizierungen nicht anerkannt. Mittlerweile werden sie aber in Kombination mit Risikoabschlägen akzeptiert.

- **Leakage:** Kompensationsprojekte können theoretisch an einem Ort die CO₂-Emissionen senken, diese jedoch an einem anderen Ort erhöhen. Beispielsweise kann ein Schutz von Bäumen vor Abforstung an einer Stelle dazu führen, dass die Abholzung stattdessen an einem anderen Ort stattfindet. Insgesamt würde somit kein Nutzen erzielt.
- **Additionalität:** Nur Projekte, die ohne die Finanzierung durch Kompensationszertifikate nicht durchgeführt würden, sind werthaltig. Anders ausgedrückt sollen zusätzliche Emissionen im Vergleich zu einem Basisszenario eingespart werden. Es sollen keine Projekte finanziert werden, die ohnehin stattfinden würden (z.B. Aufforstungen, die sowieso vom Staat geplant gewesen wären).
- **Anderweitiger Nutzen:** Je nach Ihrer persönlichen Präferenz können Kompensationsprojekte für Sie passend sein, die einen bestimmten Nutzen zusätzlich bzw. abseits der Kompensation erbringen. Beispielsweise könnten Sie Zertifikate von Projekten erwerben, die für die Bevölkerung vor Ort einen sozialen Nutzen erbringen oder bestimmte SDGs²⁸ unterstützen.

Reflexionsfragen

- Welche Emissionen lassen sich heute noch nicht vermeiden?
- Wie möchten Sie diese CO₂-Emissionen kompensieren?
- Welche Zertifizierungen bieten die Sicherheit und eine hohe Glaubwürdigkeit?

²⁶ Traditionell in Haushalten in schwach entwickelten Regionen eingesetzte Kochöfen werden durch effizientere Varianten ersetzt. Die effizienteren Kochöfen benötigen deutlich weniger Holz, werden üblicherweise lokal gefertigt und zu erschwinglichen Preisen an die Haushalte vertrieben.

²⁷ Bei der Sequestrierung geht es um Auffangen und Binden von CO₂ durch verschiedene Methoden.

²⁸ Siehe Kapitel 4.3 für weitere Details zu den Sustainable Development Goals (SDGs).

5.2.2 Soziale Nachhaltigkeit

Der sozialen Nachhaltigkeit kommt im Nachhaltigkeitsdiskurs in der Praxis häufig einer im Vergleich zur ökologischen Nachhaltigkeit eher untergeordneten Rolle zu. Das könnte u.a. damit zusammenhängen, dass Massnahmen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit häufig mit einem relativ leicht messbaren wirtschaftlichen Nutzen, z.B. Kosteneinsparungen, einhergehen. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit ist es tendenziell schwieriger, den finanziellen Nutzen zu quantifizieren.

«Die soziale Nachhaltigkeit steht in der Praxis häufig im Schatten der ökologischen Nachhaltigkeit.»

Samuel Perret, milani design & consulting AG

Das hängt jedoch auch vom Betrachtungswinkel ab. Insbesondere in den Lieferketten werden oft der sozialen Nachhaltigkeit zuordenbare Massnahmen getroffen. Beispiele hierfür sind (Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2022c, UN Global Compact Office & Business for Social Responsibility, 2012):

- **Risikoanalyse** der bestehenden Lieferkette (z.B. auf Basis einer Lieferkettenmatrix, siehe Kapitel 5.1)
- **Bewertung der Lieferanten** auch hinsichtlich sozialer Kriterien. Ein möglicher Bewertungsraster könnte wie in Tabelle 12 aussehen:

Bereich	Kriterium	Vergebene Punkte (0-100)	Gewichtung Kriterien
Preis	Preis-Leistung, Kulanz usw.	...	25 %
Qualität	Reklamation, Erfüllung der Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement usw.	...	25 %
Nachhaltigkeit	▪ Einhaltung des Verhaltenskodex und von Zertifizierungen nach Umwelt- und Sozialstandards	...	10 %
	▪ Aktivitäten zum Umweltschutz		10 %
	▪ Nachhaltigkeits-/Umweltbeauftragte		5 %
Organisation	Termintreue, Flexibilität, Service usw.	...	25 %

Tabelle 12: Beispiel eines Bewertungssystems für Lieferanten (Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2022b)

- **Zertifizierungen** von Sozialstandards in der Lieferkette anstreben
- **Branchenkooperationen aufbauen oder beitreten**, um stärkeren Druck auf Lieferanten zur Einhaltung von Sozialstandards ausüben zu können
- **Beschwerde- bzw. Whistleblower-Mechanismen** aufsetzen
- **Verhaltenskodex** für Lieferanten entwickeln
- **Rückverfolgbarkeit von Produkten** ermöglichen (z.B. via Seriennummer, QR-Code usw.)
- **Schulung für Mitarbeitende des Einkaufs** zu Sozialstandards

Der Fachkräftemangel ist aktuell bei vielen KMU stark vorhanden. Deshalb möchten viele Firmen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, um neue Mitarbeitende zu finden und bestehende zu halten. Massnahmen zur sozialen Nachhaltigkeit können dabei helfen. Beispiele dafür zeigt die folgende Tabelle. Weitere Inspiration finden Sie in unserem KMU-Leitfaden zur Steigerung der *Arbeitgeberattraktivität*.

Beispiele möglicher Massnahmen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sind:

Bereich	Beispiele
Beschäftigung/ Jobsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbefristete Arbeitsverhältnisse ▪ Rücksichtnahme bei privaten Sondersituationen
Angemessene Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsgerechtes Einkommen
Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebliche Altersvorsorge (z.B. mit Wahlmöglichkeiten) ▪ Bezuschussung von Kinderbetreuung
Angemessene Arbeitszeiten, flexible Arbeitsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexible Arbeitszeiten, bspw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmässige Sensibilisierung/Schulung der Mitarbeitenden (z.B. Erkennung von Burn-out-Symptomen) ▪ Angebot Gesundheits- und Sportkurse/-veranstaltungen
Vielfalt und Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilzeitausbildung ▪ Ausbildung und Beschäftigung älterer Menschen oder von Menschen mit Behinderungen ▪ Diversität in Führungspositionen (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund usw.)
Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufsausbildung²⁹ ▪ Angebot/Bezahlung von Schulungen/Weiterbildungen
Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Würdigung guter Leistung/wertschätzendes Klima ▪ Freundlich gestaltete Büros und Aufenthaltsräume
Involvierung der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorschlagswesen innerhalb des eigenen Unternehmens ▪ Mitarbeitende werden nach ihrer Meinung gefragt/dürfen Dinge umsetzen ▪ Finanzielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung der Lieferanten/Produkte hinsichtlich sozialer Kriterien ▪ Langfristige Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten
Lebensverhältnisse umliegender Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Beeinträchtigung der Infrastruktur ▪ Verminderung der Lärmbelastung
Gesellschaftliche Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Einbindung der lokalen Bevölkerung und anderer zentraler Stakeholder
Gesellschaftliches Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit Bildungs- und sozialen Einrichtungen ▪ Sponsoring (Kultur, Sport) sowie Geld-, Sach- und Zeitspenden
Konsumentengesundheit und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzicht auf den Einsatz gesundheitsschädlicher Chemikalien/Produkte (z.B. PFC) ▪ Sensibilisierung der Kundschaft (z.B. via Webseite, Verpackung usw.)
Vermarktung/Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellen sozial relevanter Produktinformationen
Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung der Mitarbeitenden im Umgang mit sensiblen Daten
Geschäftspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werteorientierte Unternehmensführung (vor- und nachgelagert)
Zertifizierungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zertifizierungen anstreben (z.B. für die Einhaltung sozialer Standards in der Lieferkette)

Tabelle 13: Übersicht der Handlungsfelder der sozialen Nachhaltigkeit inklusive beispielhafter Massnahmen (Ruppert-Winkel et al., 2017; eigene Interviews, 2022)

Reflexionsfragen

- Was ist Ihren Mitarbeitenden wichtig in Bezug auf die Arbeit in Ihrer Firma?
- Weshalb arbeiten die Mitarbeitenden bei Ihnen (und nicht bei einer anderen Firma)?
- Wie definieren Sie für sich als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?
- Inwiefern besteht eine Missbrauchsgefahr Ihrer Produkte?
- Inwiefern kann die soziale Nachhaltigkeit vor- und nachgelagert beeinflusst werden?

²⁹ Einige Unternehmen berichteten, dass sich ihrer Erfahrung nach insbesondere Lernende und jüngere Mitarbeitende oft mit Freude bei Nachhaltigkeitsinitiativen eingebracht haben.

5.2.3 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit liegt im Wesen der Firmen. Es gilt, langfristig erfolgreich zu sein, wodurch die Erwirtschaftung von positiven Cashflows eine wesentliche Bedingung ist. Es gilt, dass auch dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit im Handeln der KMU Rechnung getragen wird.

«Letztlich muss jede Nachhaltigkeitsmassnahme bei einem Investitionsantrag grüne Zahlen bringen – ausser wir machen es aus Idealismus.»

Michele Vela, Ebnat AG

Welche Massnahmen könnten Sie im Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit angehen?

Die nachfolgende Tabelle zeigt verschiedene Aspekte in Bezug auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit auf. Dabei werden verschiedene Kennzahlen, Faktoren und konkrete Massnahmen als Beispiele genannt. In letzter Zeit hat sich ein stärkerer Fokus auf die Finanzanlagen gebildet. Das heisst, bei Finanzanlagen wird z.B. stärker auf Nachhaltigkeitskriterien geachtet. Es scheint ein nachvollziehbarer Trend zu sein: Nachhaltig erwirtschaftete Unternehmensgewinne wollen auch nachhaltig investiert werden.

Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit spielt auch bei nachhaltigen Geschäftsmodellen eine Rolle. Denn ein nachhaltiges Geschäftsmodell sollte langfristig mindestens finanziell selbsttragend und nicht von Spenden abhängig sein.

Bereich	Beispiele
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidität 1. bis 3. Grades über empfohlene Schwellenwerte
Sicherheit, Eigenfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesunde Eigenkapitalquote bzw. Fremdkapitalquote im moderaten Rahmen
Gewinnerwartung und -ausschüttung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Orientierung vor kurzfristiger Gewinnmaximierung ▪ Hohe Reinvestitionsquote (% des Cashflows)
Integrative Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kennzahlensysteme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale und ökologische Faktoren bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen miteinbeziehen ▪ Kennzahlensysteme um Nachhaltigkeitsindikatoren erweitern³⁰
Anreizsysteme für Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anreizsysteme mit langfristigen Zielen versehen ▪ Bestehende Bonifikationssysteme auf adverse Anreize prüfen
Finanzanlagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESG-Ratings und nachhaltige Finanzprodukte kritisch prüfen ▪ Langfristiger Anlagehorizont ▪ Bestimmte Branchen für Investitionen meiden ▪ Bonds auf Projekte im Bereich erneuerbarer Energien ▪ Spekulation und Hype meiden oder stark begrenzen ▪ Investitionen in ausgesuchte Impact oder Sustainability Fonds ▪ Mindestmass an Portfoliodiversifikation sicherstellen
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionen in Forschung und Entwicklung ▪ Kooperationen mit Startups, etablierten Firmen oder Universitäten
Kundenbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmässig Kundenzufriedenheitsumfragen bzw. Stakeholderbefragungen durchführen (ökologische und soziale Nachhaltigkeit können ein Bestandteil sein) ▪ Kundenfeedback-Mechanismen einführen

Tabelle 14: Auswahl an Handlungsfeldern der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit inklusive beispielhafter Massnahmen (eigene Interviews, 2022)

³⁰Zum Beispiel könnte ein Balanced Scorecard System um Nachhaltigkeitsaspekte oder eine Nachhaltigkeits-Scorecard erweitert werden.

5.2.4 Nachhaltige Geschäftsmodelle

Was sind nachhaltige Geschäftsmodelle?

Zu nachhaltigen Geschäftsmodellen existieren viele unterschiedliche Definitionen. Für uns geht es vor allem um Geschäftsmodelle, die einen positiven Beitrag für die Umwelt und die Gesellschaft oder die Erreichung der SDGs leisten, bei einem langfristig tragfähigen Ressourceneinsatz und möglichst geringen

negativen Auswirkungen als Resultat der Geschäftstätigkeit. Beispiele möglicher nachhaltiger Geschäftsmodelle sind in Tabelle 15 aufgeführt, wobei sich diese selbstverständlich nicht gegenseitig ausschliessen. Das heisst, Geschäftsmodelle lassen sich oft einer **Kombination mehrerer der aufgeführten Ausprägungen** zuordnen.

Ausprägungen	Erläuterung
Optimierung (Energie und Materialeffizienz, Emissionsminderung)	Mit weniger Ressourcen mehr erreichen und weniger Abfall, Emissionen und Verschmutzung erzeugen Beispiel: <i>9T Labs</i> ; starke Effizienzgewinne (Kosten- und Gewichtsreduktion) durch ein additives Herstellungsverfahren für Carbonbauteile
Zirkularität³¹ (Upcycling, Wiederverwendung, Ökodesign, Recycling, Kreislaufwirtschaft)	Ressourcenkreisläufe durch Wiederverwendung, Wiederaufarbeitung und Recycling schliessen Beispiel: <i>Interface</i> – ein Teppichfliesenproduzent, der Material von alten Teppichen recycelt und versucht, mit den Kunden bis zum Ende der Nutzungsdauer in Kontakt zu bleiben, um dann zu entscheiden, ob die gekauften Teppichfliesen gereinigt, recycelt oder neu gestaltet werden.
Erneuerbare Ressourcen (erneuerbare Energien, Bioökonomie)	Herkömmliche Inputfaktoren werden durch erneuerbare Ressourcen ersetzt. Beispiel: <i>CASCAT</i> – Ersatz fossiler Rohstoffe durch nachwachsende Rohstoffe in der Chemikalienproduktion
Verantwortungsübernahme (Transparenz, Auditierung, Zertifizierung, Labelling)	Ziel ist der Schutz natürlicher Systeme durch die Einführung einer Kontrollinstanz, die bestimmte Schranken setzt oder Anreize für bestimmte Verhaltensweisen schafft. Beispiel: <i>Forest Stewardship Council (FSC)</i> – Anbieter eines internationalen Zertifizierungssystems für nachhaltigere Waldwirtschaft
Funktionalität statt Eigentum (Sharing Economy, Leasing, Contracting)	Ziel ist es, dem Nutzer die gewünschte Funktionalität als Dienstleistung zur Verfügung zu stellen, ohne dass er das Produkt besitzen muss, das den Nutzen liefert. Beispiel: <i>Mobility Car Sharing</i> – geteilte Nutzung von Fahrzeugen als ökologische und ökonomische Alternative zum Privateigentum; zudem «as a service» bzw. Mietmodelle, die die Rücknahme, Reparatur und Weiterverwendung von Produkten nach der Miete bzw. Nutzung begünstigen
Social Business (gesellschaftlicher Nutzen, selbsttragend)	Die Erzeugung von Mehrwert für die Gesellschaft steht im Fokus, der Unternehmensgewinn ist ein Mittel zum Zweck für finanziell selbsttragende Unternehmensaktivitäten ohne Spendenabhängigkeit. Beispiel: <i>Fairphone</i> – Förderung fairer Arbeitsbedingungen und unproblematischer Materialien bei der Herstellung von Verbraucherelektronik.
Nachhaltige Lebensstile (Genügsamkeit, Selbermachen, Gesundheit)	Angebot von Informationen und Anreizen für einen geringeren, nachhaltigeren Verbrauch Beispiel: <i>iFixit</i> – Do-it-yourself-Reparaturanleitungen für bestimmte Elektrogeräte werden angeboten, um den Produktlebenszyklus zu verlängern.

Tabelle 15: Beispiele nachhaltiger Geschäftsmodelle (in Anlehnung an Bocken et al., 2014; StartGreen, o.D.)

³¹ Weitere Beispiele in Tabelle 16. Für alternative und tieferegehende Definitionen von Zirkularität bzw. der Kreislaufwirtschaft siehe u.a. Korhonen et al. (2018) oder Geissdoerfer et al. (2017).

Wie können Sie selbst nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln?

Einen möglichen Ansatz für die Entwicklung eigener nachhaltiger Geschäftsmodelle bietet das Sustainable Business Model Canvas von Threebility (2015). Dabei handelt es sich im Grunde, um das Ihnen wahrscheinlich bekannte traditionelle Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2011), da um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert worden ist. Das Canvas und Erläuterungen sowie von uns auf Deutsch übersetzte Reflexionsfragen zu den einzelnen Bereichen finden Sie im Anhang. Ergänzend können Sie die SDGs oder Stakeholderbefragungen als Ausgangspunkt zur Hand nehmen, um zu entscheiden, auf welche Nachhaltigkeitsziele Ihr Geschäftsmodell bevorzugt eingehen soll.

Es ist nicht zwingend und zielführend, das bestehende Geschäftsmodell gleich über Bord zu werfen. Sie können bereits viel erreichen, wenn Sie inkrementelle Veränderungen bzw. nachhaltige Teilaspekte in Ihr bestehendes Geschäftsmodell einbringen.

Vertiefung Zirkularität

Ressourcenerhaltende Ansätze wie die Zirkularität und Upcycling (als Bestandteil der Zirkularität) sind seit einigen Jahren in aller Munde. Insbesondere im rohstoff- und materialintensiven Industriesektor, welcher ebenfalls das Baugewerbe umfasst.

Was sind zirkuläre Geschäftsmodelle?

In derzeit vorherrschenden Wertschöpfungsketten werden Materialien in einem linearen Prozess zuerst entnommen, zu Produkten verarbeitet und am Ende als Abfall entsorgt. **Zirkularität** zielt darauf ab, dass erst gar kein Abfall entsteht (Ellen MacArthur Foundation, 2013; Circular Hub, o.D.). Zirkularität beschreibt vor allem **Materialkreisläufe**, die das Herz der sogenannten **Kreislaufwirtschaft** bilden sollen. Innerhalb der Kreislaufwirtschaft sollen Materialien nach Gebrauch nicht einfach weggeworfen werden, sondern so lange wie möglich genutzt bzw. im Kreislauf gehalten werden – und dies bei einem möglichst hohen Erhalt des Materialwerts (Ellen MacArthur Foundation, 2013; Circular Hub, o.D.) – wie etwa die Wiederverwendung des Produkts in der gleichen Funktion. Darum muss eine Recyclbarkeit von Stoffen nicht unbedingt bedeuten, dass diese kreislauffähig sind, denn gängige Recyclingverfahren haben eine hohe Materialdurchlässigkeit. Sie hat oft einen deutlichen Einfluss auf die Qualität des Werkstoffs, sodass stets nur ein gewisser Anteil der Stoffe im Kreislauf gehalten werden kann, bis nur noch ein verschwindend kleiner Teil des anfänglichen Materials übrig ist.

«Zirkularität muss bereits im Produktdesign berücksichtigt werden. Ein grosser Teil der Umweltauswirkungen eines Produkts wird nämlich durch dessen Design bestimmt.»

Marco Sutter, Circular Hub GmbH

Kernelemente / Prinzipien der Kreislaufwirtschaft	Unternehmensbeispiele
Regenerative Ressourcen priorisieren Sicherstellen, dass erneuerbare, wiederverwendbare und ungiftige Ressourcen in Form von Materialien und Energie effizient genutzt werden	Das Immobilienentwicklungsprojekt <i>Park 2020</i> in der Nähe von Amsterdam wurde basierend auf dem Cradle-to-cradle -Prinzip gebaut. Die Konzeption intelligenter, gewichtsreduzierter Gebäude ermöglicht es, dass jedes Bauteil in einem anderen Produktionsprozess wiederverwendet oder als Rohstoff zurückgeführt werden kann. Jedes Gebäude wird als Materialbank verstanden. Zudem wurde auf toxische Stoffe verzichtet, was ein besseres Raumklima bewirkt. Unter anderem deswegen sind eingemietete Unternehmen bereit, bis zu 35 % mehr Miete zu bezahlen.
Die Lebensdauer verlängern Solange die Ressourcen in Gebrauch sind, sollten sie gewartet, repariert und aufgerüstet werden, um ihre Lebensdauer zu maximieren und ihnen gegebenenfalls durch Rücknahmestrategien ein zweites Leben zu geben.	Bei <i>MUD Jeans</i> können Verbraucher eine Jeans leasen, anstatt sie zu kaufen. Wenn die Jeans abgenutzt ist, können die Kunden die Jeans an MUD Jeans zurück-schicken und bereits ein neues Paar ausprobieren. Die alten Jeans werden weiter- verkauft, wenn es der Zustand des Stoffes zulässt, oder für die Herstellung neuer Artikel recycelt. Darüber hinaus werden 95 % des in der Produktion verwendeten Wassers wiederverwendet.
Abfall als Ressource benutzen Nutzung von Abfallströmen als Quelle für sekundäre Ressourcen und Rück- gewinnung von Abfällen für Wieder- verwendung und Recycling	Stichwort Upcycling: Die <i>Brauerei Locher</i> bietet eine Produktpalette aus den Resten des Brauprozesses. So werden Pizzen angeboten, deren Teig zu einem grossen Teil aus Malzresten, Brauhefe und unvergorenem Bier aus der eigenen Produktion stammt. Bei <i>zirkulit</i> handelt es sich um einen zirkulären Beton aus dem Umfeld der Eberhard Unternehmungen. Über 75 % der für den Beton benutzten Rohstoffe bestehen aus Sekundärrohstoffen, die aus dem Rückbau anderer Gebäude stammen. Gleichzeitig zeichnet sich der Beton durch einen verhältnismässig niedrigen CO ₂ -Fussabdruck aus. Der Grundsatz von <i>Madaster</i> ist: Alles ohne Identität wird zu Abfall. Mittels der digitalen Madaster-Plattform können Materialpässe von Gebäuden erstellt und hinterlegt werden, die eine potenzielle Weiterwendung verbauter Materialien erleichtern sollen.

Tabelle 16: Kernelemente der Kreislaufwirtschaft und entsprechende Unternehmensbeispiele (Circle Economy, o.D.; Circle Lab, o.D.)

→ Für weitere Inspiration empfehlen wir die Online-Datenbank des Circle Lab unter knowledge-hub.circle-lab.com, die mit vielen nach bestimmten Kriterien filterbaren Unternehmensbeispielen aufwartet.

«Neu produzierte Produkte sind im Vergleich zu wiederverwendeten Produkten immer noch viel zu günstig.»

Marco Sutter, Circular Hub GmbH

Herausforderungen bei Kreislaufprojekten. Neben der preislichen Wettbewerbsfähigkeit zirkulärer Angebote haben viele potenzielle Projekte zur Kreislaufwirtschaft noch mit gewissen Startschwierigkeiten zu kämpfen. Ein möglicher Grund lässt sich in der Henne-Ei-Problematik festmachen, die u.a. in der Baubranche gut zu beobachten ist:

«Auftraggeber würden oft gerne zirkuläre Baukomponenten beziehen, es fehlt jedoch am Angebot zirkulärer Produkte. Potenzielle Hersteller wiederum verweisen darauf, dass sie das Risiko zirkulärer Produktinnovationen aufgrund der bereits niedrigen Margen nicht alleine tragen können. Zudem ist der Business Case bzw. die Wirtschaftlichkeit von zirkulären Projekten nicht klar. Es gibt noch zu wenige Leuchtturmprojekte und allgemein wenig Kommunikation dazu.»

Marco Sutter, Circular Hub GmbH

Ein von Marco Sutter erwähnter Lösungsansatz könnte eine Partnerschaft zwischen Eigentümer-schaft, Bauunternehmen und Beratern sowie einer Begleitung durch eine Hochschule sein (z.B. mit finanzieller Unterstützung von *Innosuisse*), in der das Risiko der Produktentwicklung geteilt wird. Als Resultat entsprechender Partnerschaften könnte die Anzahl relevanter Leuchtturmprojekte steigen und die Wirtschaftlichkeit zirkulärer Projekte und Produkte greifbarer werden.

5.3 Formulierung von Zielen und Entwicklung eines Massnahmenplans

Nach der Definition der Handlungsfelder werden in einem nächsten Schritt die Ziele und Massnahmen entwickelt sowie priorisiert.

Vorgehen bei der Festlegung von Zielen

Falls Sie einen klassischen Strategieprozess verfolgen, würden Sie zuerst langfristige bzw. strategische Ziele setzen und diese dann auf mittel- und kurzfristige Ziele und Massnahmen herunterbrechen. Nachhaltigkeitsziele sollten in diesem Fall gleich ein integraler Bestandteil Ihrer Strategie sein. So haben verschiedene KMU und grössere Familienunternehmen für sich Nachhaltigkeit als **strategisches Ziel** definiert, z.B. durch eine CO₂-Neutralität oder andere Nachhaltigkeitsziele (siehe Tabelle 17). Aus den Gesprächen mit verschiedenen KMU konnten wir verschiedene Ziele ausmachen (siehe auch <https://www.myclimate.org/de/aktiv-werden/firmenkunden/> oder als Inspiration die Umweltziele von Schweizer [Gross-]Unternehmen auf der Seite 22 des *BAFU-Berichts*):

Ziele	Firma	Link
CO ₂ -Neutralität	Tschuggen Hotel Group	tschuggenhotelgroup.ch/de/nachhaltigkeit
	MS Direct AG	makeimpact.ch
	Develey Senf- und Feinkost GmbH	develey.com/de/nachhaltigkeit/Klimaneutralitaet
Reduktion Wasser- und Wärmeenergieverbrauch	Varioprint AG	varioprint.ch/unternehmen/umwelt.html
Nachhaltiger Kakao und 100 % saubere Energie	Maestrani Schweizer Schokoladen AG	maestrani.ch/nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit in Produkten und Produktion	Ebnat AG	https://www.ebnat.ch/nachhaltigkeit.html
Verschiedene SDG-Ziele	Hänseler AG	haenseler.ch/de/unternehmen/ueber-uns/
	Diverse Unternehmen	de.swisstripleimpact.ch/stidirectory

Tabelle 17: Beispiele von Nachhaltigkeitszielen

Ein solches Vorgehen ist jedoch nicht für jedes KMU realistisch, wenn die Zeit und die Erfahrung in Bezug auf die Nachhaltigkeitsarbeit der Geschäftsleitung fehlen. So kann ein pragmatischer Ansatz für KMU gemäss einiger unserer Interviewpartner folgendermassen aussehen:

KMU können alternativ direkt mit ersten Massnahmen starten, ohne allzu grosse Vorausplanung. So können schneller erste Erfolge erzielt werden. Ein klassisches Handlungsfeld für einen ersten Einstieg ist die **Optimierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs**. Hier können schnell erste Erfolge erzielt werden, deren Effekt auch verhältnismässig gut gemessen werden kann. Zudem lohnen sich diese Massnahmen oft unmittelbar wirtschaftlich und sind eventuell förderwürdig (siehe Kapitel 7.1 und 7.2). Auch können KMU die Massnahmen und Ziele in den veröffentlichten **Nachhaltigkeitsberichten vergleichbarer Unternehmen sichten**, um sich inspirieren zu lassen (als Beispiel der Nachhaltigkeitsbericht der Menu and More AG, Tabelle 19).

Wir möchten dennoch zu einem zumindest vereinfachten systematischen Vorgehen anregen, denn die Analyse der Ausgangslage, Nachhaltigkeitsstrategie und Massnahmenplanung kann auch mit einem geringeren Aufwand erfolgen, wenn auf Details verzichtet wird. In der Praxis werden ISO 14001 und ISO 26000 für die Umsetzung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements empfohlen.³²

³² Siehe dazu auch kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/zertifizierung-und-normierung/normierung/qualitaetsmanagement/umweltmanagement-iso-14001.html.

Unabhängig davon, ob Sie einen formellen Strategieprozess verfolgen oder eher informell vorgehen, können Ihre festgelegten Ziele auf den von Ihnen identifizierten Risiken, Chancen bzw. dem Handlungsbedarf – aber auch persönlichen Präferenzen – basieren. Die folgenden Artefakte können hierfür eine **Grundlage zur Ableitung der Ziele bieten**:

- wesentliche Handlungsfelder (Wesentlichkeitsanalyse; siehe Kapitel 5.1)
- Stakeholderbefragung (siehe Kapitel 5.1)
- Nachhaltigkeitschecks (siehe Kapitel 5.1)
- ausgewählte SDGs (siehe Kapitel 4.3, unglobalcompact.org und de.swisstripleimpact.ch/stidirectory)
- Vision des Unternehmens
- kommunizierte Ziele, Massnahmen und Aktivitäten anderer Unternehmen

Wichtig ist jedenfalls, dass effektive Ziele formuliert werden, die erreichbar und überprüfbar sind. Dabei können Ihnen die allgemein hin bekannten SMART-Kriterien in Tabelle 18 helfen:

Kriterium	Reflexionsfragen
S = spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was soll genau erreicht werden?
M = messbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann die Zielerreichung gemessen werden? ▪ Welche Kenngrössen sind relevant? ▪ Bei welchem Punkt ist das Ziel erreicht?
A = akzeptiert, attraktiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist der Nutzen? ▪ Ist die Zielerreichung interessant genug?
R = realistisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist das gesetzte Ziel mit den verfügbaren Ressourcen realistisch erreichbar?
T = terminierbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Tabelle 18: SMART-Kriterien für eine effektive Zielsetzung

Tabelle 19 zeigt anhand der veröffentlichten Zielsetzungen für die Strategieperiode 2020 bis 2022 im Nachhaltigkeitsbericht der *Menu and More AG*,³³

wie messbare Ziele für Ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen auf Basis der wesentlichen Handlungsfelder formuliert werden können. Die ausführliche Version finden Sie unter dem folgenden Link: https://www.menuandmore.ch/user_assets/downloads/menuandmore_Broschueren/Nachhaltigkeitsbericht_menuandmore_2017_2019.pdf

³³Die *Menu and More AG* ist ein im Bereich der Kinder- und Jugendverpflegung tätiges Unternehmen mit rund 60 Mitarbeitenden und Sitz in Zürich

Bereich (bzw. wesentliches Handlungsfeld)	Ziele 2020 - 2022	Kenngrosse	Datum
Nachhaltige Beschaffung	Erhöhung des Anteils an Schweizer Lebensmitteln	Um 2 %, von 75 % auf 77 %	31.12.22
	80 % der Lebensmittel stammen von Lieferanten, die mindestens 51 Punkte (Nachhaltigkeitsfragebogen) erreichen.	80 %	31.12.22
	Top-11-Lieferanten erreichen im Durchschnitt 60 Punkte (Nachhaltigkeitsfragebogen).	60 Punkte	31.12.22
Attraktive und fortschrittliche Arbeitgeberin	Senkung der Fluktuationsquote bei den Kadermitarbeitenden	Fluktuationsquote max. 15 %	31.12.22
	Erhöhung der Mitarbeitendenmotivation gemäss Mitarbeitendenumfrage um 9 % mittels Durchführung von Kaderschulungen	Von 78 auf 85 Punkte	31.12.22
	Durch das aktiv gelebte Betriebliche Gesundheitsmanagement werden die Kurz- und Mittelabsenzen aufgrund von Krankheit um 10 % reduziert.	Auf 226 Tage pro Jahr	31.12.22
	Halten der Anzahl Betriebsunfälle, Analyse der Ursachenhäufigkeit gemäss SUVA	Weniger als 5 Betriebsunfälle pro Jahr	31.12.22
	Überproportionale Erhöhung der Mindestlöhne	Um jährlich 1 % auf mindestens CHF 4'430	31.12.22
Umweltfreundlicher Betrieb	Reduktion der betrieblichen CO ₂ -Emissionen pro produziertes Menü um 20 % (exklusive Sonderereignissen wie Austritte von Kühlmittel)	100 g CO ₂ pro produziertes Menü	31.12.22
	Halten des Gesamtenergieverbrauches pro produziertes Menü	2,98 MJ pro produziertes Menü	31.12.22
	Reduktion um 20 % des verbrauchten Treibstoffs pro gefahrene 100 km	11,2 Liter pro 100 km	31.12.22
	Schrittweise Umstellung der Fahrzeugflotte auf Modelle mit alternativem Antrieb zur Belieferung der Kundinnen in der Stadt Zürich	Mindestens 2 Fahrzeuge im Einsatz bis Ende 2020	31.12.20
	Evaluation und Einführung einer kompostierbaren Menüverpackung auf Basis von nachhaltigen Rohstoffen	Verpackung eingeführt	31.12.22
Gesellschaftliches Engagement	Durchführung von Erlebnismittagen auf dem Biobauernhof zur Sensibilisierung der Kinder zum Thema Lebensmittelanbau und Herkunft	Mindestens 1'200 Kinder pro Jahr	31.12.22
	Weiterführung der Partnerschaft mit ausgewählten Projekten von SOS-Kinderdorf Schweiz	Jährlicher Beitrag	31.12.22

Tabelle 19: Mögliche Zielsetzungen anhand eines Auszugs des Nachhaltigkeitsberichts der Menu and More AG (Menu and More AG, 2020)

Wie können Massnahmen priorisiert werden?

Bei der **Priorisierung** von Massnahmen hat sich bei unseren Interviewpartnern die Befolgung dieser Grundsätze bewährt:

- **Berücksichtigung der IST-Analyse:** Mit-einbeziehung der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse und von Nachhaltigkeitschecks. Beispielsweise Fokussierung auf wesentlichste Handlungsfelder und auf mittels der Nachhaltigkeitschecks identifizierte Schwachstellen.
- **Bewertung der Massnahmen** nach geschätztem (finanziellem und zeitlichem) Aufwand und Effekt. Der Effekt kann sich hierbei aus finanziellen, ökologischen und sozialen Aspekten ergeben. Abbildung 9 zeigt, wie eine Matrix zur Einordnung der Massnahmen nach Aufwand und Effekt bzw. zur Massnahmenpriorisierung aussehen kann.
- **Quick Wins priorisieren:** Massnahmen mit wenig Aufwand bei verhältnismässig hohem Effekt sollten priorisiert werden.
- **Massnahmen in Bereichen mit hoher Relevanz für das Geschäftsmodell priorisieren:** Als Faustregel haben Massnahmen in Bereichen, die in einem engen Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell stehen, einen besonders grossen Effekt und sollten daher priorisiert werden.

Matrix zum finanziellen und zeitlichen Aufwand

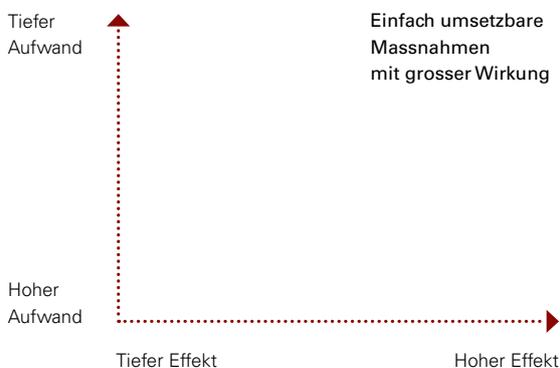


Abbildung 9: Matrix zur Massnahmenpriorisierung

Was sind typischerweise mögliche Massnahmen mit spürbarem Effekt, die KMU ohne grossen Aufwand umsetzen können (Quick Wins)?

Beispiele sind u.a.:

Ökologische Nachhaltigkeit

- **Generell:** Verschwendung vermeiden oder reduzieren
- **Abfall:** Den Abfall verschiedener Prozesse/Abteilungen genauer anzusehen, ist ein guter Ausgangspunkt zur Identifikation und zur Vermeidung von Verschwendung.

Energie:

- Umstellung auf energiesparende Produkte wie LEDs
- Bewegungsmelder
- smarte Thermometer
- auf Ökostrom wechseln

Ressourcen:

- Doppelspurigkeit vermeiden
- Rechnungen und Werbung per Mail versenden
- Sammeltransporte

Soziale Nachhaltigkeit

Mitarbeitende mehr in Entscheidungen einbeziehen

- **Partnerschaften mit gemeinnützigen Einrichtungen:** Die Dolder Hotel AG verfolgt z.B. eine Partnerschaft mit SapoCycle. Ausrangierte Seifen werden in den Hotelzimmern gesammelt und über SapoCycle von Menschen mit Beeinträchtigungen recycelt und anschliessend an Familien in Not verteilt. Somit werden sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeitsaspekte abgedeckt, ohne die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebs negativ zu beeinflussen.

Mögliche Schwierigkeiten/

Fehleinschätzungen

Massnahmen, die stark von einem veränderten Verhalten der Mitarbeitenden abhängig sind, führen häufig zu keinen Quick Wins. Die Mitarbeitenden müssen regelmässig geschult und sensibilisiert werden, um nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.

Wie können mögliche Massnahmenpläne aussehen?

Die folgende Tabelle zeigt, wie – vor allem bei Kleinbetrieben – ein einfacher, pragmatischer Massnahmenplan aussehen kann. Dabei werden gewählte Massnahmen zuerst anhand ihrer Priorisierung in eine Massnahmenübersicht (Tabelle 20) eingetragen und eine Detailplanung der jeweiligen Massnahmen vorgenommen. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, die aufgeführte Tabelle um bestimmte Spalten zu erweitern, z.B.:

- **Handlungsfeld:** Welchem Handlungsfeld lässt sich die Massnahme zuordnen?
- **Ziel:** Welchem übergeordneten Ziel lässt sich die Massnahme zuordnen?
- **Messkriterien:** Anhand welcher Kriterien wird die Umsetzung der Massnahme bzw. deren Erfolg festgestellt?
- **Kommentarfeld:** Gibt es bestimmte Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen?

Massnahmen	Verantwortliche Person	Ressourcen/Budget	Beginn	Abschluss	Status
Massnahme 1					
Umsetzungsschritt 1					
Umsetzungsschritt 2					
Umsetzungsschritt ...					
Massnahme 2					
Umsetzungsschritte					
Massnahme 3					
Umsetzungsschritte					

Tabelle 20: Beispiel einer möglichen Massnahmenübersicht und Massnahmenplanung (in Anlehnung an Swisustainable, o.D., Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2016)

Sind die Massnahmen definiert, geht es an die Umsetzung. Es empfiehlt sich, grundlegende Aspekte des Changemanagements zu beachten: Welche Prinzipien des Changemanagements sollten bei der Massnahmenplanung berücksichtigt werden?

«Letztendlich ist die Einführung von Nachhaltigkeitsinitiativen nichts anderes als Changemanagement mit Innovation kombiniert.»

Olmar Albers, öbu – Verband für nachhaltiges Wirtschaften

Olmar Albers vom Verband für nachhaltiges Wirtschaften (öbu) empfiehlt, für die Einführung von Nachhaltigkeitsinitiativen die Prinzipien des Changemanagements zu berücksichtigen. Im Zuge dessen gilt es,

- die **stärksten Befürworter** von Nachhaltigkeitsinitiativen innerhalb der Belegschaft, aber auch ausserhalb der Firma zu identifizieren und diese möglichst früh an Bord zu holen, damit das für eine Veränderung notwendige Momentum nicht allein von der Geschäftsleitung aufgebaut und aufrechterhalten werden muss.
- als Geschäftsleitung ein **klares Commitment zur Nachhaltigkeit** und zu den angedachten Initiativen abzugeben bzw. zu signalisieren. Zuständigkeiten müssen geklärt sein.
- die **Befindlichkeiten der Mitarbeitenden** zu befolgen.
- die **Notwendigkeit und den Nutzen** der Ziele und Massnahmenpakete zu kommunizieren.
- **personelle zeitliche und finanzielle Ressourcen** bereitzustellen, um die Massnahmen umsetzen zu können. So kann verhindert werden, dass das Thema im Tagesgeschäft untergeht.
- **Meilensteine und Zwischenerfolge zu kommunizieren** und zu feiern, sodass allmählich mehr und mehr Mitarbeitende von den Nachhaltigkeitsinitiativen begeistert werden können. Es lohnt sich, mit den **Quick Wins** (wenig Aufwand, hoher Nutzen) anzufangen, um schnell Erfolge vorweisen zu können.

Reflexionsfragen

- Inwiefern ist die Nachhaltigkeit in der Strategie der Firma verankert?
- Welche Ziele möchten Sie kurz-, mittel- und langfristig erreichen?
- Welche Massnahmen sollen priorisiert werden, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Massnahmen sind Quick Wins?
- Welche Personen könnten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens die stärksten Befürworter der jeweiligen Nachhaltigkeitsinitiativen sein, bzw. welche Personen sollten möglichst früh in das Projekt miteinbezogen werden?





6 Nachhaltigkeit kommunizieren und kontinuierlich weiterentwickeln

Nach der Festlegung von Zielen und Massnahmen gilt es, den Fortschritt im Auge zu behalten und effektiv zu kommunizieren. So können die Nachhaltigkeitsbestrebungen stetig weiterentwickelt werden und die verschiedenen Anspruchsgruppen daran teilhaben. Darum wollen wir Ihnen nachfolgend Hinweise bieten zur Messung Ihrer Nachhaltigkeitsbestrebungen, zur Kommunikation mit Schwerpunkt auf die Berichterstattung und zur Verankerung Ihrer Nachhaltigkeitsarbeit als kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

6.1 Messung der Nachhaltigkeit

Die Messung der Nachhaltigkeit anhand bestimmter Indikatoren ist relevant für die Nachverfolgung und das Controlling des Erfolgs der Massnahmen – und bildet zugleich die Grundlage der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

«Wer besser misst, kann zielführendere Massnahmen definieren. Unser neues MIS³⁴ ermöglicht uns dies.»

Michele Vela, Ebnat AG

Die erste Frage betrifft die Kennzahlen bzw. Indikatoren, die gemessen werden sollen, und die zweite Frage beschäftigt sich mit der übersichtlichen Darstellung dieser Kennzahlen bzw. Indikatoren, sodass sie als Kommunikationsmittel gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen genutzt werden kann (siehe Kapitel 6.2).

³⁴ Management Information System

Welche Kennzahlen wollen Sie messen?

Das hängt von den Nachhaltigkeitszielen³⁵ und den entwickelten Massnahmen ab. Eine Inspiration und eine Orientierung bezüglich der möglichen abzudeckenden Kennzahlen könnten die GRI-Standards (Global Reporting Initiative),³⁶ Nachhaltigkeitsberichte von KMU³⁷ oder Kennzahlendatenbanken bieten. Der SDG Compass bietet etwa online eine *Sammlung* von über 1500 Nachhaltigkeitsindikatoren, die nach Nachhaltigkeitsziel, Handlungsfeld usw. gefiltert werden können. Ebenso befindet sich **als Beispiel das Kennzahlensystem der Goba AG im Anhang** (siehe Kapitel 9.3 bzw. Tabelle 25).

Zur Pflege Ihrer gewählten Kennzahlen können Sie eine Liste im folgenden Schema anlegen:

³⁵ Dazu können auch die (Kennzahl-)Anforderungen von Zertifizierungen gehören.

³⁶ Bei den GRI-Standards finden Sie nicht nur allgemeine bzw. branchenübergreifende, sondern auch branchenbezogene Kennzahlen und Empfehlungen.

³⁷ Siehe z.B. Seiten 71, 72 und 76 des Nachhaltigkeitsberichts der Menu and More AG unter https://www.menuandmore.ch/user_assets/downloads/menuandmore_Broschueren/Nachhaltigkeitsbericht_menuandmore_2017_2019.pdf. Im Bericht sind Kennzahlen des Unternehmens aus den folgenden Bereichen aufgeführt: Mitarbeitende, Produktivität, Umsatz und Betriebskosten, Wertschöpfung, Investitionen, Qualität, Löhne, betriebliches Gesundheitsmanagement, Energieverbrauch, Ressourcenverbrauch, Umweltbelastung, Geschäftsreisen.

Beschreibung (Kennzahl)	Berechnungsmethode (Erläuterung Berechnungsmethode)	Zuständigkeit (Team / Person)	Wann (Frequenz)
Bereich (z.B. soziale Unternehmensverantwortung)			
Fluktuationsrate	= (Anzahl ausgetretene Mitarbeitende im Jahr) ÷ (durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende im Jahr) × 100	HR	Jährlich
...

Tabelle 21: Liste zur Kennzahlpflege

Wie könnte ein Kennzahlensystem aufgebaut sein und visualisiert werden (Beispiel Goba AG)?

Die Goba Mineralquellen Gontenbad AG machte sich u.a. 2019 Gedanken dazu, wie sie ihren Fussabdruck übersichtlich visualisieren könnte. Laut Roger Gmünder, der das Unternehmen dabei beraten hat, wollte die Goba AG eine auf ihr Unternehmen zugeschnittene Visualisierung und dass diese das ganze

Spektrum der Nachhaltigkeitsgesinnung des Unternehmens beinhaltet.

Inspiration fanden sie beim Donut-Modell (siehe Abbildung 10) von Raworth (2018), das eine kompakte Visualisierung nachhaltigkeitsrelevanter Kennzahlen ermöglicht.

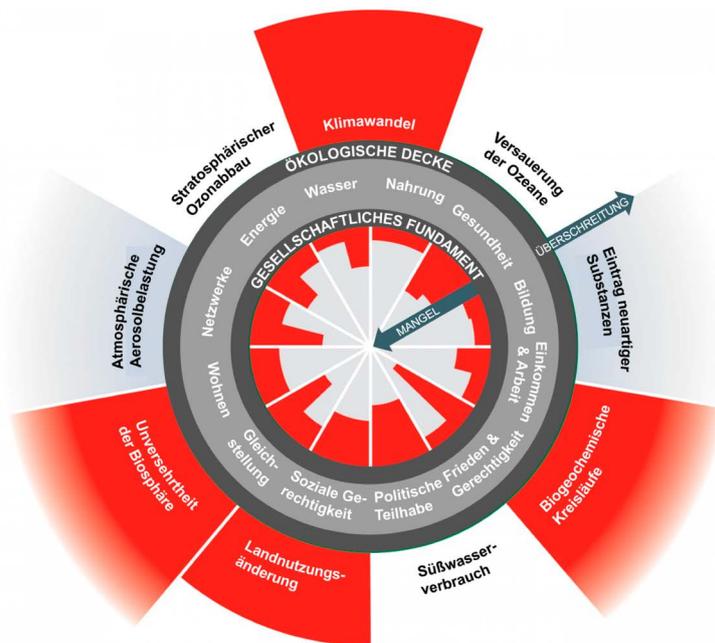


Abbildung 10: Visualisierung anhand der Donut-Ökonomie (Raworth, 2018, und globalmagazin, 2020)

Im äusseren Kreis sind die ökologischen Elemente enthalten. Im inneren Kreis werden die sozialen und die ökonomischen Nachhaltigkeitsaspekte ausgeführt. Überall, wo die selbst definierten Zielwerte nicht erreicht werden, werden je nach Ausmass der Verfehlung im Äusseren Kreis nach aussen hin rote Balken gezeigt und im inneren Kreis nach innen. Bei gewählten Kennzahlen muss es sich um relative

Werte handeln, um sie vom Produktionsvolumen zu entkoppeln und eine relative Vergleichbarkeit zu erreichen.

Abbildung 11 zeigt den Goba-Donut, eine auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Goba AG angepasste Version des ursprünglichen Modells (Abbildung 10).

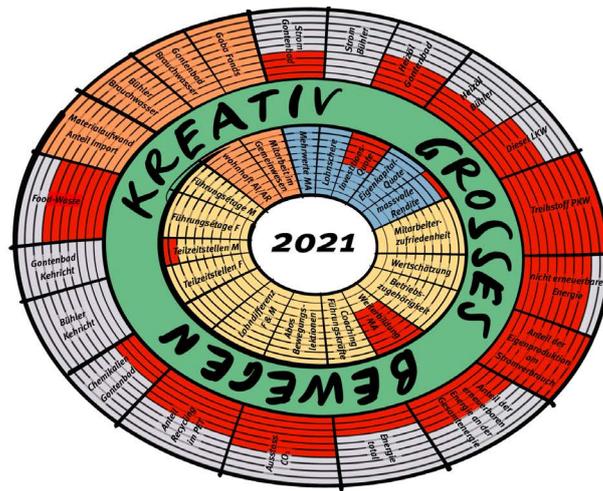


Abbildung 11: Der Goba-Donut³⁸ bzw. eine Visualisierung des Kennzahlensystems der Goba AG (Goba AG, o.D.)

Um das Donut-Modell auf das eigene Nachhaltigkeitsverständnis anzupassen, hat die Goba AG alle für sie relevanten ökologischen, regionalen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsaspekte (siehe Tabelle 25 im Anhang für eine Auflistung aller miteinander verbundenen Faktoren und Kennzahlen) inklusive der entsprechenden Parameter (z.B. Heizöl) und Masseinheiten (z.B. kWh/Flasche) sowie der aktuellen und gewünschten Werte in einer Excel-Datei zusammengefasst und auf das Donut-Modell übertragen (siehe dazu auch www.perpetuum.ch/kreislaufwirtschaft.shtml).

Die Goba AG nutzt das daraus resultierende Donut-Modell (siehe Abbildung 11) nicht nur für die Nachhaltigkeitskommunikation nach aussen, sondern ebenfalls als Dashboard für die interne Steuerung der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten.

→ Softwaretools, die eigenständig oder in Verbindung mit Zertifizierungen oder Nachhaltigkeitsstandards angeboten werden, können Ihnen ebenfalls bei der Messung, dem Benchmarking und der Visualisierung Ihrer Kennzahlen helfen (siehe auch Kapitel 7.3). Zum Beispiel **EarthCheck** für die Tourismusbranche oder der kostenlose **SDG Action Manager**, falls Sie mit den SDGs arbeiten.

Wichtige Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitsmessung:

- **Integration der Nachhaltigkeitskennzahlen in übliche Management- und Messprozesse:** Nachhaltigkeit sollte nicht in einem Silo existieren, sondern integriert werden. Die Dolder Hotel AG

hat bspw. ihre bestehende traditionelle Balanced Scorecard (BSC) um eine Nachhaltigkeits-Scorecard bzw. -Dimension erweitert.

- **Awareness/Bewusstsein bei den Mitarbeitenden:** Für die Messung und Nachverfolgung von Fortschritten ist es wichtig, Mitarbeitende miteinzubeziehen, z.B. wenn es darum geht, einen (ehrlichen) Überblick über den tatsächlichen Ausschuss zu behalten.
- **So wenige Kennzahlen wie möglich und so viele Kennzahlen wie nötig verwenden:** Es sollten nur Kennzahlen gewählt werden, die auch einen tatsächlichen Nutzen erbringen. Ansonsten führen Kennzahlen ausschliesslich zu Mehraufwand, und Sie laufen zudem Gefahr, sich in den Kennzahlen zu verlieren.

«Die Messung und Dokumentation jeder Kennzahl ist mit einem gewissen Aufwand verbunden. Man sollte daher nur jene Parameter sammeln, die man auch konkret nutzen kann. Diese sollten dafür aber wirklich sauber dokumentiert werden.»

Roger Gmünder, perpetuum AG

Reflexionsfragen

- Wieso möchten Sie den (ökologischen und/oder sozialen) Fussabdruck (und positiven Impact) Ihrer Firma messen?
- Welche Nachhaltigkeitskennzahlen sind für Sie relevant?
- Wie möchten Sie den (ökologischen und/oder sozialen) Fussabdruck (und positiven Impact) Ihrer Firma darstellen?

³⁸ Eine Auflistung aller berücksichtigten Faktoren und Kennzahlen bzw. Indikatoren befindet sich im Anhang (siehe Tabelle 25).

6.2 Nachhaltigkeitskommunikation

Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitskommunikation ist häufig vom Grundsatz «Tue Gutes und sprich darüber» die Rede. Es geht um eine transparente, kontinuierliche und authentische Kommunikation der Massnahmen und des Fortschritts Ihres Unternehmens aus Perspektive der Nachhaltigkeit. Das Ziel der Kommunikationsmassnahmen ist laut Andreas Renggli von der Polarstern AG hierbei nicht immer nur die Rechtfertigung des eigenen Geschäftsbarens, sondern immer öfter die Schaffung von Reputation, etwa durch die Kommunikation von Produktvorteilen bei Kunden, da diese immer stärker auf Nachhaltigkeitsaspekte achten.

Mögliche Adressaten und Instrumente

Wer ist möglicher Adressat Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation? Auf den ersten Blick können dies die (potenziellen) Mitarbeitenden, die Aktionärinnen und Aktionäre, der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung, die Gesellschaft, der Gesetzgeber oder die Kundinnen und Kunden sein – sowie weitere Stakeholder, die für Sie wesentlich sind.

Wenn von Nachhaltigkeitskommunikation gesprochen wird, ist oft die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** gemeint. Wie bei sonstigen Formen der

Unternehmenskommunikation gibt es jedoch viele weitere mögliche Kommunikationsinstrumente. Je nach Ziel und Zielgruppe können Sie die Art und den Inhalt der Nachhaltigkeitskommunikation bestimmen. Beispielsweise kann ein **Social Media Post**, ein **Video**, eine **Grafik**, ein **Label**, **Hinweise** auf der (Produkt-)Verpackung oder ein **Bericht** auf der Webseite je nach Kontext sinnvoll sein. Nachhaltigkeitsthemen lassen sich also gut in bestehende Kommunikationsaktivitäten integrieren – was besonders ratsam ist, wenn Sie etwa mit kleineren Kommunikationsmassnahmen beginnen wollen, bevor Sie einen formellen, aufwendigeren Nachhaltigkeitsbericht erstellen.

«Es lohnt sich Nachhaltigkeitsthemen in die eigene Kommunikation einfließen zu lassen. Und man kann auch klein starten. Es muss nicht zuerst ein Nachhaltigkeitsbericht sein.»

Andreas Renggli, Polarstern AG

In Tabelle 22 werden Beispiele möglicher Instrumente zur Nachhaltigkeitskommunikation aufgeführt. Die Unterteilung in die jeweiligen Zielgruppen ist nicht trennscharf, d.h., dass z.B. Nachhaltigkeitsberichte auch für Kunden oder die Mitarbeitenden sowie die breite Öffentlichkeit von Relevanz sein können.

Primäre Zielgruppe	Kommunikationsinstrumente / -kanäle
Breite Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medienarbeit ▪ Eigene Webseite ▪ Social Media/ Soziale Medien
Anteilseigner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltigkeitsbericht
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierliche News im Intranet ▪ Interne Events ▪ Schulungen
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinweise auf Produktverpackungen ▪ Verkaufsgespräch ▪ Newsletter ▪ Betriebsbesichtigungen
Potenzielle Mitarbeitende (Stichwort Arbeitgeberattraktivität)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Webseite ▪ Stelleninserate ▪ Bewerbungsgespräch

Tabelle 22: Beispiele möglicher Instrumente zur Nachhaltigkeitskommunikation nach primärer Zielgruppe (Interview A. Renggli, 2022)

«Auch zur Nachhaltigkeitskommunikation gehört für uns, Kunden zu nachhaltigem Verhalten zu animieren. So weisen wir z.B. häufig im Verkauf darauf hin, dass bei abgetragenen Schuhen einfach ein Absatzfleck hinten auf den Schuh gemacht werden kann, was die Produktlebensdauer verdoppelt.»

Samuel Schneider, Schneider Schuhe AG

Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts

Der Nachhaltigkeitsbericht liegt allgemein im Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation. Für die Erstellung eines Berichts wird oft eine Orientierung anhand der GRI-Standards empfohlen. Es handelt sich um das weltweit verbreitetste Set an Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deckt daher alle relevanten Bereiche ab und ist allgemein anerkannt (siehe Kapitel 4.3).

Fokus auf wesentliche Themen. Die für das Unternehmen und die Stakeholder wesentlichen Themen sollen laut GRI den Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsberichte bilden (siehe die Wesentlichkeitsanalyse in Kapitel 5.1). Dadurch soll ein adäquater Fokus der Berichterstattung sichergestellt werden.

Zwar mag die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts mittels der Vorgaben von GRI dennoch recht umfangreich erscheinen, jedoch lässt Ihnen der Standard die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten, die sich im Umfang unterscheiden:

- a. Berichterstattung der Kernaspekte («Kern»)
- b. Umfassende Berichterstattung («Umfassend»)

Bei der Berichterstattung der Kernaspekte würden Sie sich innerhalb der wesentlichen Themen auf einzelne ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren beschränken, was den Aufwand reduziert und gerade als Einstieg in die Berichterstattung empfehlenswert erscheint.

→ Für weitere Hinweise zum Vorgehen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung empfehlen wir u.a. den *Leitfaden* zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von respACT (2013).

Beispiel eines professionellen Nachhaltigkeitsberichts. Uns wurde von Interviewpartnern u.a. die Nachhaltigkeitsberichterstattung des bereits erwähnten KMU Menu and More AG mit etwa 60 Mitarbeitenden empfohlen. Das Unternehmen erstellte den Nachhaltigkeitsbericht in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option Kern (bzw. Berichterstattung der Kernaspekte). Unter menuandmore.ch/verantwortung/ können die Nachhaltigkeitsberichte des Unternehmens zur Inspiration angesehen werden.

Häufigkeit der Berichterstattung. Idealerweise wird die Berichterstattung in regelmässigen Abständen (z.B. alle zwei bis drei Jahre) überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Veränderungen könnten speziell visualisiert werden, wie z.B. bei Abbildung 11 in Kapitel 6.1 zu sehen ist. Seien Sie sich bewusst, dass der **Aufwand für die erstmalige Erstellung** eines Nachhaltigkeitsberichts hoch sein kann, nach der Schaffung einer gewissen Basis wird der Aufwand in den Folgejahren jedoch deutlich geringer.

Wie kann wirksam und gleichzeitig zeitsparend kommuniziert werden?

Unsere Interviewpartner nennen folgende **Erfolgsfaktoren ...**

...für eine **wirksame/effektive** Nachhaltigkeitskommunikation:

«**Wirkungsvoll (auch weil sehr authentisch) sind in der Regel Themen, die eng mit der unternehmerischen Tätigkeit verknüpft sind.** Solche Massnahmen werden am besten über die bestehenden Kanäle an die gewünschten Zielgruppen kommuniziert.»

Andreas Renggli, Polarstern AG

«**Selbst verstehen, was man macht, und so kommunizieren, dass man verstanden wird.** Gerade Endkonsumenten verstehen Zertifikate, Standards und Nachhaltigkeitsberichte oftmals nicht.»

Roger Gmünder, perpetuum AG

...für eine **zeitsparende/effiziente** Nachhaltigkeitskommunikation:

«**Inhalte sollten möglichst mehrfach und auf mehreren Kanälen verwendet werden können.** Zum Beispiel einzelne Statements, wichtige Kennzahlen, Infografiken und gute Bilder aus dem Nachhaltigkeitsbericht können auch auf Social Media geteilt werden. So reduzieren sich die Kosten pro Kommunikationsmassnahme deutlich.»

Andreas Renggli, Polarstern AG

Reflexionsfragen

- Welche Anspruchsgruppen möchten Sie mit Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation erreichen?
- Welche Ziele möchten Sie mit der Nachhaltigkeitskommunikation erreichen?
- Wie viel Aufwand möchten Sie maximal investieren für die Nachhaltigkeitskommunikation?
- Welche Inhalte möchten Sie kommunizieren?
- In welcher Form möchten Sie diese Inhalte kommunizieren?

6.3 Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Am Ball zu bleiben, ist notwendig. Einige Interviewpartner verstehen Nachhaltigkeit als kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Nachhaltigkeit ist von Langfristigkeit und Zukunftsfähigkeit geprägt (siehe Kapitel 4.1). Dabei sollten die Marktentwicklungen und Umweltdynamiken nicht ausser Acht gelassen werden. So kann es sein, dass zum jetzigen Zeitpunkt die Anwendungen nicht praktikabel oder die Möglichkeiten noch nicht vorhanden sind. Dies kann sich in Zukunft ändern. Zudem könnte sich die Strategie des Unternehmens oder das Umfeld verändern, was Anpassungen der Nachhaltigkeitsbestrebungen notwendig machen könnte. In Abbildung 12 haben wir ein Beispiel skizziert, wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess gelebt werden kann.

Der Handlungsbedarf soll aufgezeigt und priorisiert werden (siehe dazu auch Kapitel 5.1). Danach sollen Ziele und Massnahmen festgelegt und umgesetzt werden, deren Umsetzungsfortschritt in gewissen Abständen gemessen wird. Die Resultate sollen kommuniziert werden.

«Nachhaltigkeit kann man nicht einfach «umgesetzt» haben. Es ist ein stetiger Veränderungs- und Verbesserungsprozess. Man muss während des Prozesses ständig dazulernen.»

Michele Vela, Ebnat AG

«Nachhaltigkeit ist vergleichbar mit einem Qualitätsprozess. Die Welt rundherum verändert sich, die Anforderungen verändern sich, schon alleine deswegen muss man das Thema aktuell halten.»

Samuel Perret, milani consulting & design AG

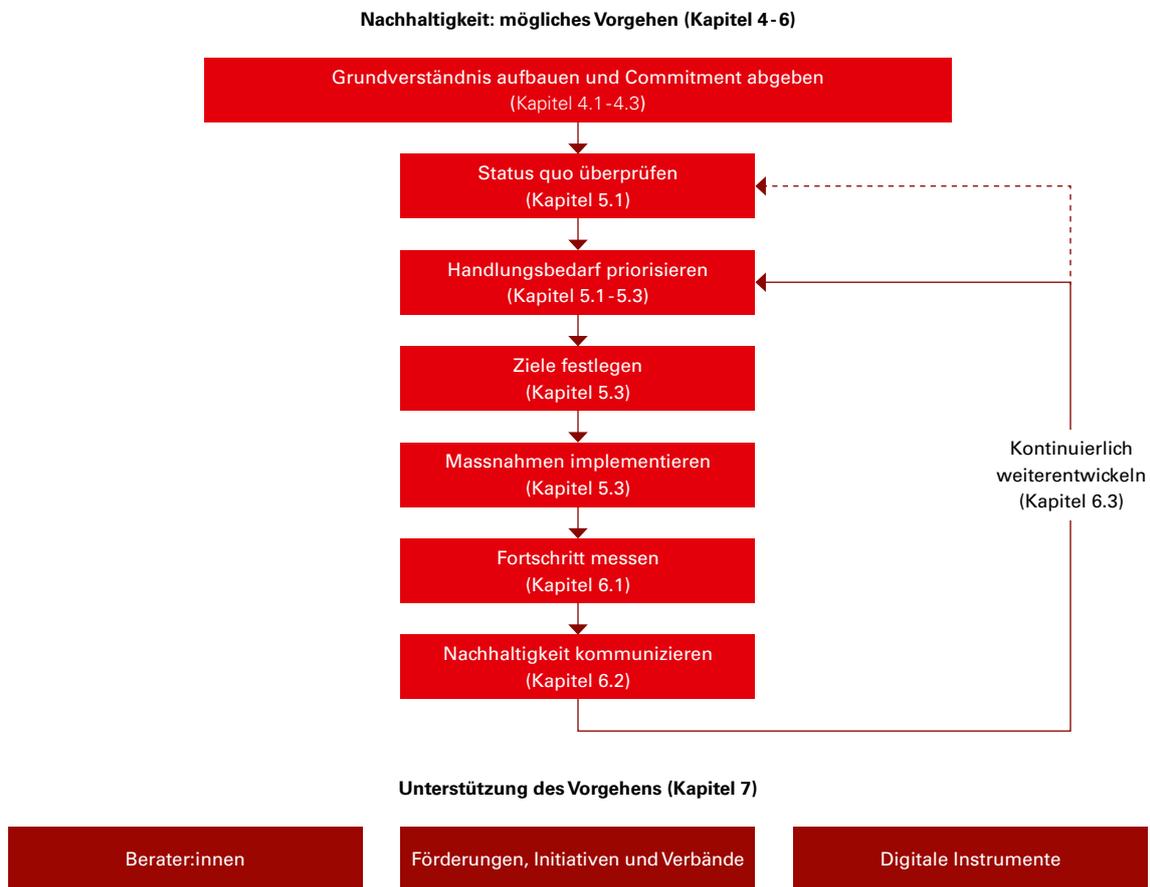


Abbildung 12: Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Wer mit inkrementellen Effizienzgewinnen begonnen hat, kann darauf weiter aufbauen. Es können Massnahmen entwickelt werden, die innerhalb der Lieferkette für bestimmte Sozialstandards sorgen. Oder es können Partnerschaften mit anderen Organisationen gebildet werden, die einen zirkulären Materialfluss ermöglichen, oder sonstige Aktivitäten getätigt werden, die auf ausgewählte SDGs ausgerichtet sind (siehe z.B. die Partnerschaft mit Sapocylce in Kapitel 5.3).

Massnahmen zur Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Im Zuge unserer Interviews wurden vor allem die folgenden Massnahmen als Grundpfeiler eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses genannt:

- **regelmässige Nachhaltigkeitschecks**, um Verbesserungspotenziale zu erkennen: d.h. eine Möglichkeit für Benchmarking mit externen Werten, Einschätzung des Reifegrads, Identifikation veränderter Stärken und Schwächen
- **Kennzahlensystem**: Überprüfung des Massnahmenfortschritts und kontinuierliche Anpassung der Zielwerte im Zuge der Nachhaltigkeitsmessung
- **Erfahrungsaustausch (mit anderen Unternehmen)**: z.B. Erfahrungsaustauschgruppen
- **Miteinbezug der Mitarbeitenden**: d.h. Arbeitsgruppen bilden (siehe folgendes Beispiel der Ebnat AG), Kanäle für Änderungs- und Verbesserungsvorschläge schaffen (z.B. Gespräche mit Mitarbeitenden, E-Mail, Ideenbox, interne Informationsplattform, Workshops)

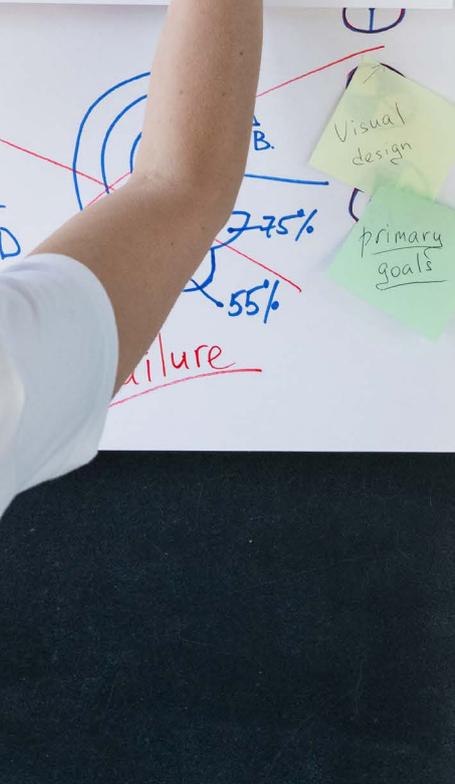
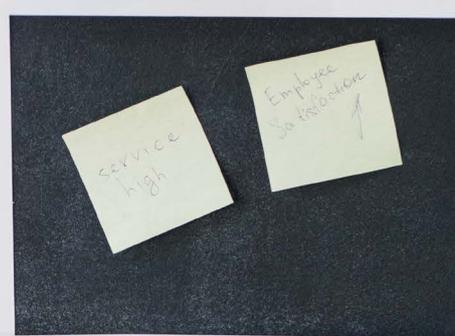
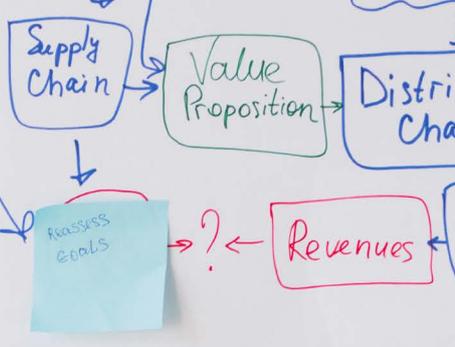
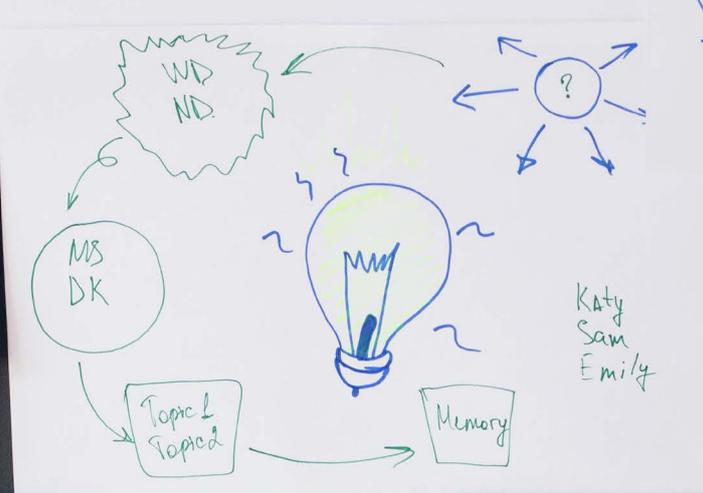
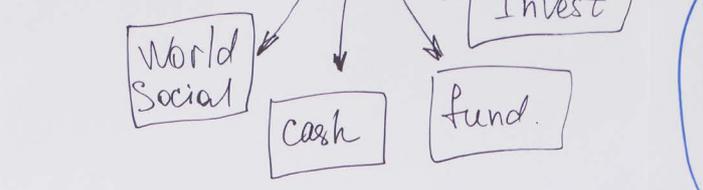
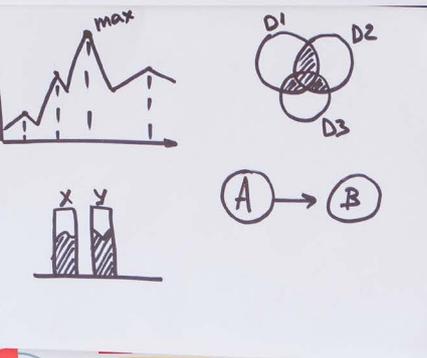
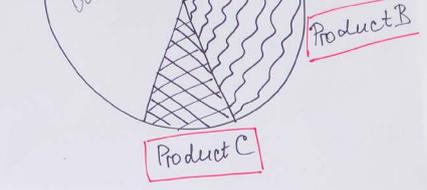
- **Beispiel Ebnat AG**. Das Unternehmen formierte früh eine Arbeitsgruppe bzw. Koordinationsstelle mit acht Personen. Es handelte sich zuerst um ein paar Personen mit Führungsverantwortung. Dann wurde eine Ausschreibung unter den Mitarbeitenden gemacht und wurden weitere Personen aufgenommen. Es handelte sich zuerst um ein losgelöstes Team, das jetzt formalisiert und offiziell in das Projekt für die Weiterentwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeit miteinbezogen wurde. Das Team trifft sich alle zwei Monate und wird offiziell in das Projekt miteinbezogen. Laut Aussagen der Geschäftsführung war sie überrascht, wie stark Nachhaltigkeit die Mitarbeitenden interessiert und wie viel Begeisterung bei den Mitarbeitenden zu spüren war. Es haben sich verschiedene Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen freiwillig dafür gemeldet.

«Man sieht bei Unternehmen mit Nachhaltigkeitsbeauftragten, dass sich diese um zu viele Nachhaltigkeitsprojekte auf einmal kümmern müssen. Wie hier mit dem Faktor Mensch umgegangen wird, ist oftmals selbst nicht nachhaltig. Nachhaltigkeit muss in den Unternehmen personell breit getragen werden.»

Marco Sutter, Circular Hub GmbH

Reflexionsfragen

- In welchen Abständen möchten Sie die Nachhaltigkeitsbestrebungen überprüfen und Handlungsbedarf überprüfen?
- Wie möchten Sie die Mitarbeitenden miteinbeziehen?
- Welche Mitarbeitenden möchten Sie von Anfang an ins Boot holen?
- Wie kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gestaltet werden?



7 (Externe) Unterstützung des Vorgehens

Wenn Sie bei Ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht auf sich alleine gestellt sein wollen, bieten sich Ihnen vielfältige Anlaufstellen, die Sie unterstützen: angefangen bei Nachhaltigkeitsberater:innen über Initiativen, Förderprogramme und Verbände bis hin zu digitalen Instrumenten zur Unterstützung Ihrer Nachhaltigkeitsprozesse.

7.1 Nachhaltigkeitsberater:innen

Wann ziehen KMU (Nachhaltigkeits-) Berater:innen hinzu?

Berater:innen hinzu?

Häufige Auslöser sind fehlende Management- bzw. zeitliche Ressourcen oder fehlende fachliche Kompetenz und Erfahrung. Wann dies der Fall ist, kann sich von KMU zu KMU stark unterscheiden, sodass keine pauschalen Aussagen gemacht werden können. Mögliche Dienstleistungen lassen sich jedenfalls über alle Reifegrade und Phasen der Nachhaltigkeitsarbeit hinweg ausmachen.

Typische Dienstleistungspakete können wie folgt aussehen:

- **Strategieentwicklung:** z.B. Ermittlung der Vision und strategischer Nachhaltigkeitsziele im Zuge einer Workshopreihe
- **Klärung der Ausgangslage:** SOLL-IST-Vergleich, Identifikation des Handlungsbedarfs
- **Ressourcenrundgänge:** d.h. Rundgang im Betrieb mit Umwelt- oder Energieberatern zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten
- **Ökobilanzen:** Begleitung bei der Erstellung der Ökobilanzen
- **Geschäftsmodellinnovation:** bspw. Entwicklung von zirkulären As-a-Service-Geschäftsmodellen, Berücksichtigung bestimmter SDGs
- **Massnahmenimplementierung:** Projektmanagement, Massnahmenpriorisierung, Variantenvergleiche, Machbarkeitsanalysen
- **Nachhaltigkeitsmessung:** Unterstützung beim Aufbau eines Kennzahlensystems zur Fortschrittsüberprüfung und Nachhaltigkeitskommunikation
- **Nachhaltigkeitskommunikation:** inhaltliche und operative Begleitung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung; punktuelle Beratung oder externe Abwicklung der gesamten Nachhaltigkeitskommunikation.

- **Förderberatung:** Unterstützung bei der Identifikation relevanter Förderungen und der Beantragung

Beispiel Energie- und Emissionsberatung. Die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) berät über die Ressourcen und die Energie- und Emissionsreduktion und kann Ihnen somit u.a. auf dem Weg zur Dekarbonisierung helfen. Dabei begleiten Sie Energieberater von der Bestandsaufnahme über die Massnahmenerarbeitung und die Machbarkeitsanalyse bis hin zur Umsetzungsplanung. Die Kosten hierfür orientieren sich an für KMU-Berater:innen typischen Stunden- bzw. Tagessätzen.

«Energieberater können Unternehmen leicht 10 % der Energiekosten einsparen. Dadurch rentieren sich viele Energieberater bereits im zweiten Jahr.»

Roger Gmünder, perpetuum AG

Was gilt es bei der Zusammenarbeit mit Berater:innen zu beachten?

Bei der Auswahl von Berater:innen im Bereich der Nachhaltigkeit gilt es zunächst, auf ähnliche Kriterien zu achten wie bei anderen Beratern. Sie sollten die relevanten Erfahrungen und Referenzen sowie die Ausrichtung des Beratungsunternehmens prüfen. Je nach Nachhaltigkeitsreifegrad kann der Aufbau firmeninterner Nachhaltigkeitskompetenzen durch Berater:innen begleitet werden oder können konkrete Herausforderungen mit den Berater:innen gelöst werden.

Eine insbesondere im KMU-Bereich geschätzte Eigenschaft eines Beraters ist die «Hemdsärmeligkeit», d.h. ein pragmatisches Vorgehen und ein zweckdienlicher, leicht verständlicher Sprachgebrauch. Oft benötigt es hierfür Berater:innen mit einer gewissen Erfahrung im KMU-Umfeld, denn die Anforderungen können sich deutlich von Beratungsprojekten mit Grossunternehmen unterscheiden. Um entsprechende Berater:innen zu finden, greifen KMU häufig auf Empfehlungen innerhalb des eigenen Netzwerks zurück.

Für viele KMU ist der Entscheid für Berater:innen vor allem eine Kostenfrage und kann schnell das verfügbare Budget übersteigen. Es gibt jedoch auch **KMU-freundliche Beratungs- und förderwürdige Beratungsdienstleistungen**:

- **Beispiel Sustainability Management as a Service.** KMU verfügen typischerweise aufgrund ihrer Grösse über keinen eigenen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Gründe hierfür sind Budgetrestriktionen, aber auch Ungewissheit des Zeitaufwands der Nachhaltigkeitsbestrebungen. Die Beratungen bieten hierbei die Möglichkeit, das Nachhaltigkeitsmanagement von KMU über einen vordefinierten Zeitraum und eine bestimmte Anzahl an Tagen pro Monat zu übernehmen. Für KMU könnte z.B. ein externer Berater etwa drei bis vier Tage pro Monat bei der Nachhaltigkeitsarbeit unterstützen.
- **Fördermassnahmen.** Wie im folgenden Kapitel 7.2 näher erläutert, können gewisse Beratungsprojekte förderungswürdig sein – z.B. die Ausgaben für das vorhin genannte Beispiel der Energie- und Emissionsberatung. Zudem haben viele Berater:innen Expertise bei der Identifikation und Beantragung infrage kommender Förderungen und können unterstützen.

7.2 Förderungen, Initiativen und Verbände

Neben eigenständigen (Nachhaltigkeits-)Beraterinnen und Beratern können Ihnen verschiedenste Förderprogramme, Initiativen/Nachhaltigkeitsprogramme und (Branchen-)Verbände eine wertvolle Unterstützung bei Ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen bieten. Wir geben Ihnen nachfolgend eine erste Orientierung.

Welche Förderungen für Ihre Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es?

Förderprogramme gehen nicht nur von staatlichen Einrichtungen und Initiativen aus, sondern auch von privatwirtschaftlicher Seite über Wirtschaftsverbände oder Stiftungen. Vergebene Förderungen lassen sich grob in die folgenden Arten unterteilen:

- Investitionszuschüsse bzw. Barzuschüsse
- Beratungszuschüsse
- Kredite zu günstigen Konditionen
- Bürgschaften für Kredite
- Steuererleichterungen

Insbesondere für ökologische Massnahmen lassen sich viele Förderprogramme ausmachen, aber auch Förderungen der Forschung und Entwicklung (z.B. *Innosuisse*), der Regionalität³⁹ oder sozialer Aspekte (z.B. *Projektförderung «Neues Wir»*) bestehen und können auf Nachhaltigkeitsziele hinzielen.

³⁹ Siehe regiosuisse.ch/finanzhilfen-fuer-die-regionalentwicklung.

Tabelle 23 zeigt eine Auswahl wichtiger ökologischer Förderprogramme. Darüber hinaus kann Ihnen die Förderdatenbank *energiefranken.ch* vertiefte Informationen bieten und dabei helfen, eine Übersicht im Förderdschungel zu gewinnen. Die Datenbank wird regelmässig aktualisiert und soll **sämtliche Schweizer Förderprogramme für Energie und Mobilität** abdecken. Für die folgenden Bereiche lassen sich in der Datenbank Förderungen finden:

- **Gebäude/Energie:** Beratung, Wärmeerzeugung, Lüftung/Kälte/Klima, Gebäudehülle, Prozesstechnik, Stromerzeugung, Beleuchtung
- **Mobilität:** Mobilitätsberatung, Elektrofahrzeuge, alternative Antriebe, Steuererleichterungen

Beispiel Förderung von Emissionsberatung. Für die Kosten für die Begleitung bzw. Beratung durch Energie-Agenturen wie die EnAW können Förderungen beantragt werden. Das Bundesamt für Energie (BFE) fördert die Beratung von Nettonull-Emissionen in Unternehmen mit max. 40 % der gesamten Kosten bis zu CHF 25'000 und Eigenleistungen⁴⁰ des auftraggebenden Unternehmens von bis zu 25 % der gesamten Kosten (EnergieSchweiz, o.D.).

Förderungen, die über umweltbezogene Aspekte hinausgehen, finden Sie auf dieser umfangreichen Liste von Förderprogrammen des Bundes auf *eda.admin.ch* («Unterstützung nachhaltiger Entwicklung durch den Bund»), wobei nicht alle Förderprogramme für gewinnorientierte Privatunternehmen bestimmt sind.

⁴⁰ Stundensätze bis zu CHF 150 können geltend gemacht werden.

Förderprogramm	Trägerschaft	Zweck
<i>Gebäudeprogramm</i>	Bund/Kantone	Das Programm unterstützt Sanierungen, Investitionen in erneuerbare Energien und fördert Abwärmennutzung oder Geothermieprojekte.
<i>Technologiefonds</i>	Bund	Der Fonds unterstützt Unternehmen, die neue Produkte oder Verfahren entwickeln, die Emissionen reduzieren oder Ressourcen schonen. Dazu bürgt er für Darlehen bis zu einer Höhe von CHF 3 Millionen.
<i>Prokilowatt</i>	Bundesamt für Energie	Prokilowatt unterstützt Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bei der Umsetzung von Stromeffizienzmassnahmen. Bis zu 30 % der Investitionskosten können gefördert werden.
<i>Energie Schweiz</i>	Bundesamt für Energie	EnergieSchweiz unterstützt Unternehmen, die innovative Ideen haben, um spezifische Zielgruppen für nachhaltigeres Verhalten zu begeistern.
<i>Klimastiftung Schweiz</i>	Partnerfirmen	Die Stiftung spricht Mittel für Projekte, die einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Dafür geben grössere Partnerfirmen ihre Rückvergütung der CO ₂ -Abgabe an die Stiftung weiter.
<i>Stiftung Klik</i>	Avenergy Suisse	Klik fördert verschiedene Aktivitäten zur Treibhausgasreduktion. Dazu gehören z.B. die Umstellung auf elektrische Nutzfahrzeuge, klimafreundliche Kälteanlagen und Gebäudeoptimierungen.

Tabelle 23: Auswahl von Förderprogrammen in der Schweiz für ökologische Massnahmen (Raiffeisen Schweiz, o.D.)

Wie können Ihnen (Nachhaltigkeits-)Initiativen und Verbände helfen?

Die Auswahl an Programmen, Initiativen und Verbänden, die Unternehmen mit diversen Angeboten bei ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen, ist gross und dynamisch. Es kommen neue hinzu, oder alte fallen weg. Darum stellt sich die Frage, welche dieser Organisationen und Angebote für Sie infrage kommen können. Prinzipiell hängt das von individuellen Faktoren wie etwa der Unternehmensgrösse, der Branche, den jeweiligen Fragestellungen und der Region ab. Zwei in der Schweiz etablierte Beispiele sind öbu oder Swiss Triple Impact.

Beispiel öbu. Mehrere Hundert Schweizer Unternehmen diverser Branchen und Grössen sind Mitglied bei dem seit 1989 existierenden Verband. Der Zweck von öbu ist eine nachhaltige Schweizer Wirtschaft und die Integration nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmensstrategie. Durch verschiedene Anlässe, Publikationen und Arbeitsgruppen sollen Kompetenzen gefördert, Lösungsansätze erarbeitet, soll die Vernetzung zwischen den Akteuren vorangierien und über geeignete Rahmenbedingungen informiert werden. Beim öffentlich einseharen *Mitgliederverzeichnis* auf der öbu-Webseite können Sie sich bei anderen Unternehmen inspirieren lassen. Bei einigen Unternehmensprofilen sind etwa die jeweiligen Nachhaltigkeitsberichte und weitere Informationen zu den Nachhaltigkeitsmassnahmen direkt hinterlegt.

Beispiel Swiss Triple Impact (STI). Einige Unternehmen aus unserem Netzwerk haben positive Erfahrungen mit STI gemacht. Es handelt sich um ein in der Schweiz populäres Programm zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen diverser Grössen. Das Programm orientiert sich vor allem an den SDGs (siehe Kapitel 4.3). So hilft STI teilnehmenden Unternehmen etwa bei der Identifikation von vier bis fünf prioritären SDGs. Laut Josephine Herzig von STI geschieht dies in einem zweistufigen Verfahren. Dafür gibt zunächst eine kostenlose Softwarelösung, der SDG Action Manager (siehe Kapitel 5.1) eine Empfehlung auf Basis der Branchengrösse und des Standorts ab. In einem darauffolgenden Workshop werden die Resultate angesehen und SDGs der Wertschöpfungskette und dem Geschäftsmodell des Unternehmens zugeordnet. Dann erfolgt eine Priorisierung der SDGs auf Basis der Branche des jeweiligen Unternehmens. Bei der Priorisierung wird versucht, die grössten Potenziale zu identifizieren und nicht nur auf die Quick Wins zu achten. Die Teilnahmegebühren richten sich nach der Umsatzhöhe des Unternehmens und bewegen sich bei Unternehmen mit weniger als CHF 10 Mio. Umsatz im niedrigen vierstelligen Bereich.

Unternehmen sehen den Nutzen der Teilnahme bei Nachhaltigkeitsprogrammen wie Swiss Triple Impact insbesondere in den folgenden Aspekten:

- **Erweiterung des Netzwerks**, um zu sehen, was andere machen
- **Vertiefung:** Unterstützung bei der Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen, Möglichkeit, Probleme genauer zu diskutieren und Massnahmen zu vertiefen
- **Aussenkommunikation:** Unterstützung bei der Kommunikation der Nachhaltigkeitsbestrebungen nach aussen
- **Benchmarking:** Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen – jedoch müssen gewisse Grundlagen wie eine Ökobilanz des Unternehmens vorhanden sein, um sich tatsächlich vergleichen zu können

«Angebote wie Swiss Triple Impact sind eine Plattform für den Austausch mit anderen Unternehmen und um von diesen zu lernen. Zudem helfen diese, die Lupe auf gewisse Probleme zu legen und diese genauer zu diskutieren.»

Michele Vela, Ebnat AG

Neben den aufgeführten Optionen können auch *Erfahrungsaustauschgruppen* als Inspirationsquelle für die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen dienen:

«Inspiration für weitere Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeitsthemen hole ich mir ausser von Branchenverbänden über eine vom KMU-HSG betreute Erfahrungsaustauschgruppe für Schuhhändler. Darüber hinaus sind es auch branchenfremde Unternehmen.»

Samuel Schneider, Schneider Schuhe AG

7.3 Digitale Instrumente

Die Digitalisierung spielt auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsarbeit eine wichtige Rolle – und dies nicht nur aus dem Blickwinkel von Emissionen bzw. des Energieverbrauchs. So hat sich im Laufe der letzten Jahre ein reichhaltiges Ökosystem an Softwarelösungen zur Erleichterung von Arbeitsprozessen in Verbindung mit der Nachhaltigkeitsarbeit entwickelt.

Viele dieser Lösungen sind nach wie vor aufgrund der Preissetzung eher auf Grossunternehmen ausgerichtet und für KMU verhältnismässig teuer. Immer mehr Anbieter bieten jedoch **schlanke KMU-taugliche Lösungen** zu moderaten Preisen. Insbesondere SaaS⁴¹-Lösungen mit niedrigen Implementierungskosten und flexiblen, moderaten monatlichen Abo-Modellen können sinnvoll sein. Darüber werden einige Lösungen auch kostenlos angeboten, z.B. der **SDG Action Manager** (siehe oben) oder das **B Impact Assessment**. Ebenfalls ist absehbar, dass ERP⁴²-Anbieter ihre Software nach und nach mit

Funktionalitäten rund um die Nachhaltigkeitsarbeit entweder über eigene Module oder Integrationen erweitern.

In Tabelle 24 geben wir Ihnen eine erste Orientierung, welche Anwendungsfälle und Funktionen von digitalen Lösungen zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsbestrebungen abgedeckt werden könnten. Dabei gehen wir bewusst nicht auf bestimmte Anbieter näher ein, da das Marktumfeld sehr dynamisch ist. Es lassen sich jedoch online diverse **Sustainability Tech Landscapes** oder Software-Vergleichsplattformen finden, die Ihnen einen Überblick über konkrete Software-Anbieter bieten können.

⁴¹ Software as a Service (SaaS).

⁴² Enterprise Resource Planning (ERP).

Bereich	Anwendungsfälle und Funktionen
Transparenz in der Lieferkette	<p><i>Der Einfluss auf die Nachhaltigkeit endet nicht beim eigenen Betrieb. Transparenz sollte über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg bestehen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferantenmanagement: Lieferkettenpartner können über Plattformen Daten austauschen und medienbruchfrei kommunizieren, um so gemeinsam auf Nachhaltigkeitsziele hinzuarbeiten. ▪ Lieferantenmonitoring: Lieferanten werden im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsanforderungen überprüft. ▪ Nachverfolgbarkeit: Die gesamte Lieferkette wird auf Nachhaltigkeit überwacht. So wird nachgewiesen, dass die Produkte nachhaltig sind.
Emissionsmanagement	<p><i>Nachhaltigkeitsdaten aus diversen Quellen zu sammeln, zu prüfen und zu analysieren, ist notwendig, um effektive Strategien zur Reduzierung von Emissionen entwickeln zu können.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carbon Accounting: Digitale Lösungen ermöglichen, den Ausstoss von Treibhausgasen zu messen, Nachhaltigkeitsberichte zu verfassen und Emissionen zu reduzieren. ▪ Offsetting: Treibhausgasemissionen werden kompensiert, z.B. durch CO₂-Zertifikate aus Klimaschutzprojekten.
Zirkularität ⁴³	<p><i>Zirkularität erlaubt es, Produkte und Materialien nach deren Nutzung als Rohstoff für andere Produkte einzusetzen. Somit bleiben Produkte und Materialien im Umlauf.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktplatz für Materialien: Käufer und Verkäufer gebrauchter Produkte und wiederaufbereiteter Materialien werden zusammengeführt ▪ Verlängerung des Produktlebenszyklus: Mietmodelle oder Gebrauchtverkäufe verlängern die Nutzungsdauer von Produkten → z.B. Software zur Bereitstellung von Produkten im Abo-Modell oder zur Vereinfachung eines zirkulären Materialflusses.
Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung	<p><i>Unterstützung der unternehmensinternen Nachhaltigkeitsarbeit von der Zieldefinition über die Fortschrittsmessung bis hin zur Berichterstattung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstbewertung: Identifikation und Priorisierung des Handlungsbedarfs sowie Festlegung der Ziele ▪ Nachhaltigkeits-Dashboard: Benutzerfreundliche Dashboards stellen aufschlussreiche Daten zur Nachhaltigkeit übersichtlich und verständlich dar, z.B. Fortschrittsmessung und Benchmarking. ▪ CO₂-Fussabdruck: Arbeitsprozesse zur Berechnung und Verwaltung der CO₂-Bilanz ▪ Berichterstattung: Diverse Datenintegrationen und auf gängigen Berichterstattungsstandards basierende Eingabemasken

Tabelle 24: Übersicht digitaler Hilfsmittel im Nachhaltigkeitsbereich (in Anlehnung an TechFounders, UVC Partners und Digital+ Partners, 2021)

⁴³ Des Weiteren verweisen wir im Bereich der Zirkularität auf innovative Unternehmen, die Abfälle als Ressource nutzen. Die Bereitstellung digitaler Lösungen steht bei diesen Unternehmen zwar nicht im Fokus, jedoch können diese Unternehmen aus zweierlei Hinsicht interessant sein: (1) als Lieferanten neuartiger, nachhaltiger Verbrauchsmaterialien oder (2) als Abnehmer zur nachhaltigeren Nutzung unternehmenseigener Abfälle.

8 Schlussbetrachtung und Fazit

KMU können auch mit begrenztem Budget, begrenzter Zeit und begrenztem Einfluss mehr bewirken, als sie glauben. Der grösste Fehler im Bereich der Nachhaltigkeit ist es, gar nichts zu unternehmen. Darum wollen wir mit diesem Leitfaden dazu anregen, einfach anzufangen oder weiterzumachen. Ganz im Sinne von «Besser eine schlechte Entscheidung am Montag als eine gute am Freitag». Denn lernen und experimentieren mit Neuem bedingt oft ein Lernen aus Fehlern. Denn wer früh Fehler macht, hat mehr Zeit zu lernen. Nichtsdestotrotz wollen wir mit diesem Leitfaden Erfahrungen von anderen KMU einbringen, damit der Lernprozess mit weniger Fehlern gestaltet werden kann und Sie Inspirationen für mögliche Lösungen erhalten.

Für den Wunsch einer systematischen Herangehensweise empfehlen wir, zuerst die Ausgangslage zu analysieren (z.B. mit Nachhaltigkeitschecks, siehe Kapitel 5.1). Danach können die relevanten Handlungsfelder (Kapitel 5.2) und Ziele (Kapitel 5.3) definiert werden. Danach folgt die Entwicklung von konkreten Massnahmen und deren Priorisierung (Kapitel 5.3). Schliesslich gibt es für die Messung der Erreichung der Ziele und der Kommunikation der Nachhaltigkeitsbestrebungen verschiedene Möglichkeiten und Tools, die wir aufzeigen wollten.

Nachhaltigkeit wird dabei oft als stetiger Veränderungsprozess angesehen. Aufgrund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen gilt es, in bestimmten Abständen weitere Massnahmen und die Zielerreichung zu überprüfen. Es lohnt sich dabei, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Denn gemäss den Interviews machen viele Mitarbeitende mit grosser Begeisterung und Proaktivität mit.

Wir hoffen, dass wir das Thema der Nachhaltigkeit übersichtlich darstellen konnten und so auch zeigen konnten, dass Nachhaltigkeit eine grosse Chance sein kann. Nachhaltigkeit muss nicht unbedingt Bürde, Kostenstelle oder ein notwendiges Übel darstellen, denn Nachhaltigkeitsinitiativen können sich lohnen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens fördern. Ausserdem hoffen wir, dass wir mit unserem Leitfaden den einen oder anderen Stein auf dem

Weg zur Verfolgung Ihrer Nachhaltigkeitsziele aus dem Weg räumen konnten.

Limitierungen

Je nach Branche, Unternehmensgrösse, Geschäftsmodell und Erfahrung können sich die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit bei KMU unterscheiden. Darum ist es nicht der Anspruch dieses Leitfadens, etwa im Detail auf branchenspezifische Eigenheiten einzugehen, sondern einem möglichst breiten Spektrum an KMU eine Übersicht möglicher erster wie auch weiterer Schritte zu bieten.

Damit Sie für sich passende Antworten finden können, haben wir den Leitfaden mit einer Reihe von Checklisten und Reflexionsfragen versehen und verweisen auf weiterführende Informationsressourcen und Praxisbeispiele.

Ausblick

Ganz im Sinne der «Nachhaltigkeit als kontinuierlichen Verbesserungsprozesses» planen wir, diesen Leitfaden in Zukunft zu erweitern und zu aktualisieren. Dafür sind wir auch auf Ihr Feedback angewiesen. Bitte teilen Sie uns relevante Entwicklungen mit oder wie wir den Leitfaden verbessern können.

Auf der Webseite des KMU-HSG (<https://kmu.unisg.ch/de/forschung/publikationen/sonderpublikationen/nachhaltigkeitsleitfaden-fuer-kmu/>) haben wir eine weiterführende Auflistung nützlicher Links und Online-Ressourcen zu praxisrelevanten Nachhaltigkeitsthemen für Sie zusammengestellt, die wir nach Möglichkeit in Zukunft ebenfalls aktualisieren werden.

9 Anhang



9.1 Liste nützlicher Ressourcen

Auf der Webseite des KMU-HSG bzw. auf <https://kmu.unisg.ch/de/forschung/publikationen/sonderpublikationen/nachhaltigkeitsleitfaden-fuer-kmu/> haben wir für Sie eine Liste nützlicher Links zu den im Leitfaden behandelten Nachhaltigkeitsthemen zusammengestellt.

9.2 Beispiel möglicher Kennzahlen anhand der Goba AG

Kategorien	Parameter	Einheit
Ökologische Nachhaltigkeit		
Klimawandel	Strom	kWh/Flasche
Klimawandel	Strom	kWh/CHF (Bühler*)
Klimawandel	Heizöl	kWh/Flasche
Klimawandel	Heizöl	kWh/CHF (Bühler*)
Klimawandel	Diesel LKW	kWh/CHF
Klimawandel	Treibstoff PKW	kWh/CHF
Klimawandel	Nicht erneuerbare Energie	kWh/CHF
Klimawandel	Anteil Eigenproduktion am Stromverbrauch	%
Klimawandel	Anteil erneuerbare Energie an Gesamtenergie	%
Klimawandel	CO ₂	g CO ₂ /CHF
Klimawandel	Total Energie pro Umsatz	kWh/CHF
Luftverschmutzung	Recyclinganteil im PET	%
Luftverschmutzung	Kehricht	g/Flasche
Luftverschmutzung	Kehricht	g/CHF
Luftverschmutzung	Foodwaste	g/CHF
Chemische Verschmutzung	Chemikalien	g/CHF
Regionale Nachhaltigkeit (ökologisch)		
Nährstoffeintrag Gewässer	Brauchwasser	l/Flasche
Nährstoffeintrag Gewässer	Brauchwasser	l/CHF
Wasser	Goba-Fonds	CHF/d
Einkommen und Arbeit	Materialaufwand – Anteil Import	%
Wohnen	Wohnhaft in Region	%
Demokratie	Mitarbeit im Gemeinwesen	% (Anteil MA)
Soziale Nachhaltigkeit		
Gesundheit	Stunden Coaching Führungskräfte	h/KT-Mitglied/Jahr
Gesundheit	Anzahl Abos für Bewegungsaktionen	Abo/Firma
Gesundheit	Mitarbeitendenzufriedenheit (Skala 0 bis 10)	Punkte
Bildung	Weiterbildungskosten	CHF/MA
Gleichstellung	Lohndifferenz Frau–Mann	%

* Standort der Goba AG in der Gemeinde Bühler in Appenzell Ausserrhoden

Kategorien	Parameter	Einheit
Gleichstellung	Anteil Teilzeitstellen Männer	%
Gleichstellung	Anteil Teilzeitstellen Frauen	%
Gleichstellung	Führungsetage Mann	%
Gleichstellung	Führungsetage Frau	%
Einkommen und Arbeit	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	a
Einkommen und Arbeit	Wertschätzung (Skala 0 bis 10)	Punkte
Einkommen und Arbeit	Durchschnittliches Alter der Mitarbeitenden	a
Ökonomische Nachhaltigkeit		
Einkommen und Arbeit	Massvolle, nachhaltige Rendite (EBIT-Marge)	EBIT-Marge 6 bis 10 %
Einkommen und Arbeit	Eigenkapitalquote (Selbstfinanzierung)	Mindestens 50 %
Einkommen und Arbeit	Investitionsquote (Reinvestierung des Cashflows)	Mindestens 75 %
Einkommen und Arbeit	Lohnschere (Grundlöhne, ohne Zusatzentschädigungen)	1:5
Einkommen und Arbeit	«Mehrwerte» für Goba-Mitarbeitende	Mindestens 20**

Tabelle 25: Beispiel eines möglichen Kennzahlensystems im Bereich der Nachhaltigkeit am Beispiel der Goba AG

** *Fringe Benefits bzw. Lohnnebenleistungen*

9.3 Business Model Canvas für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle

Mit dem in Abbildung 13 nachfolgenden Canvas von Threebility (2015) als Hilfestellung zur Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle arbeiten Sie im Grunde wie mit einem herkömmlichen Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011).

Im ersten Schritt vervollständigen Sie die einzelnen Bereiche des Canvas anhand der Reflexionsfragen in Tabelle 26. Die Nummerierung der Bereiche von 1 bis 11 gibt die empfohlene Reihenfolge des Vorgehens vor.

Im nächsten Schritt komplettieren Sie die oberste Reihe des Canvas (Abbildung 13) mit den in Tabelle 27 aufgeführten Reflexionsfragen und Ihren Angaben zu den Bereichen 1 bis 11 aus dem ersten Schritt.⁴⁴

⁴⁴ Weitere Erläuterungen und Beispiele finden Sie unter: threebility.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation.



Abbildung 13: Business Model Canvas für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Threebility, 2015)

Bereich	Reflexionsfragen
1) Nachhaltige Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer sind mögliche Partner auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit? ▪ Wie können wir die gesamte Lieferkette nachhaltig, transparent und zirkulär gestalten? ▪ Können wir mit Partnern aus anderen Branchen zusammenarbeiten, um eine industrielle Symbiose zu bilden? ▪ Können wir die zu erwartenden Umweltvorschriften durch Partnerschaften und Kooperationen mit den zuständigen Regulierungsbehörden zielführend gestalten?
2) Nachhaltige Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten? ▪ Wie können wir uns anpassen (z.B. Produktion), um Nachhaltigkeit zu gewährleisten? ▪ Welche Technologien, die ein nachhaltiges Vorgehen ermöglichen, können eingesetzt werden?
3) Nachhaltige Technologie und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche 1) natürlichen, 2) energetischen und 3) technischen Ressourcen brauchen wir? ▪ Können wir sie durch nachhaltige(re) Ressourcen ersetzen?
4) Nachhaltiges Wertversprechen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Problem lösen wir, welchen Wert schaffen wir? ▪ Was sind Funktion und Form unseres Produkts oder unserer Dienstleistung? ▪ Können wir die Probleme unserer Kunden nachhaltiger lösen? ▪ Können wir Nachhaltigkeit in Kundennutzen umwandeln? ▪ Ist Eigentum notwendig, oder ist das Produkt als Dienstleistungsmodell anwendbar? ▪ Können wir den Produktlebenszyklus verlängern?
5) Nachhaltige Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Kundenbeziehungen erfüllen Kundenerwartungen und sind dabei nachhaltig? ▪ Wie können wir die derzeitigen Beziehungen nachhaltiger gestalten?
6) Nachhaltige Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie können wir unseren Vertriebskanal nachhaltiger und zirkulärer gestalten? ▪ Wie kommunizieren wir am besten den nachhaltigen Aspekt unseres Produkts/unserer Dienstleistung?
7) Verantwortungsbewusste Kundschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer sind unsere Kunden? ▪ Wie können wir sie zu nachhaltigem Handeln befähigen? ▪ Welche Zielkunden können helfen, unsere nachhaltigen Lösungen zu fördern? ▪ Welche neuen Kundengruppen können wir mit nachhaltigen Angeboten/Lösungen erschliessen?
8) Ende des Produktlebenszyklus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was passiert am Ende des Produktlebenszyklus? ▪ Kann das Produkt gewinnbringend recycelt, upcycelt, wiederverwendet oder aufgearbeitet werden?
9) Kostenstruktur und Zusatzkosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch sind die erforderlichen Kosten und Investitionen für unser Vorhaben? ▪ Welche Ressourcen/Aktivitäten sind am wenigsten nachhaltig? ▪ Gibt es nachhaltige Alternativen? ▪ Ist ein Wechsel wirtschaftlich sinnvoll?
10) Subventionierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es für/durch unser Vorhaben Steuervorteile, Subventionen oder Fördermittel?
11) Umsatz und Nachhaltigkeitsaufpreis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind die vorhandenen und welches die potenziellen Einnahmequellen? ▪ Sind die Kunden bereit, einen Aufpreis für Nachhaltigkeit zu bezahlen? ▪ Können wir uns durch nachhaltige Angebotelemente einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten? ▪ Gibt es Preisstrukturen, die Anreize für nachhaltiges Kundenverhalten schaffen?

Tabelle 26: Bereichsabfolge und jeweilige Reflexionsfragen des Sustainable Business Model Canvas (Threebilty, 2015)

Positive Auswirkungen (maximieren)	Negative Auswirkungen (minimieren)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind positive Auswirkungen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung auf den Planeten, die Gesellschaft, die Wirtschaft oder Ihre Organisation (z.B. die Marke)? ▪ Wie können diese Auswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg maximiert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind negative Auswirkungen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung auf den Planeten, die Gesellschaft, die Wirtschaft oder Ihre Organisation, und wie können diese minimiert werden? ▪ Wird schädlicher Abfall erzeugt, der teuer entsorgt werden muss? ▪ Gibt es Reboundeffekte (d.h., die intensivere/vermehrte Nutzung neutralisiert die Einsparungen der Effizienzsteigerung) oder neue technologische Risiken?

Tabelle 27: Aus Threebilty, 2015⁴⁵

⁴⁵ Vereinfachte Wiedergabe ohne Unterscheidung nach Auswirkungen des ersten bis dritten Grades wie unter threebilty.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation.

10 Literaturverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys. (2015). Drei-Säulen-Modell. [Lexikon der Nachhaltigkeit]. Abgerufen unter https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm#:~:text=Die%20S%C3%A4ule%20der%20%C3%96kologie%20wird,die%20Wichtigkeit%20dieses%20Themas%20hervorheben

Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J. W., und Orozco Mendoza, G. L. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development – Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524.

Andes, L., Lützkendorf, T., Ströbele, B., Kopfmüller, J., und Rösch, C. (2019). Methodensammlung zur Nachhaltigkeitsbewertung. Grundlagen, Indikatoren, Hilfsmittel. Karlsruhe: Karlsruhe Institute of Technology.

Bayerisches Landesamt für Umwelt. (2016). Wer will eigentlich was von Ihrem Unternehmen?. Anspruchsgruppenanalyse und -dialog: Ein Praxisleitfaden für KMU. [Arbeitsblatt für die Ergebnisdokumentation]. Abgerufen unter <https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/module.htm?m=1#analyse>

Bayerisches Landesamt für Umwelt. (2022a). Starter-Kit: Lieferkette abbilden – Nachhaltigkeitsrisiken bewerten – Massnahmen umsetzen. Abgerufen unter https://www.umweltpakt.bayern.de/download/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/starter_kit_2022.pdf

Bayerisches Landesamt für Umwelt. (2022b). Hinweise zur Lieferantenbewertung. Abgerufen unter https://www.umweltpakt.bayern.de/download/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/lieferantenbewertung_2022.pdf

Bayerisches Landesamt für Umwelt. (2022c). Massnahmenvorschläge zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette. Abgerufen unter https://www.umweltpakt.bayern.de/download/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/massnahmenvorschlaege_2022.pdf

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., und Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.

Broekhoff, D., Gillenwater, M., Colbert-Sangree, T., und Cage, P. (2019). Securing Climate Benefit: A Guide to Using Carbon Offsets. Stockholm Environment Institute und Greenhouse Gas Management Institute. Abgerufen unter https://www.offsetguide.org/wp-content/uploads/2020/03/Carbon-Offset-Guide_3122020.pdf

Carbon Trust. (o.D.). Briefing: What are Scope 3 emissions. Abgerufen unter <https://www.carbontrust.com/resources/briefing-what-are-scope-3-emissions>

Circle Economy. (o.D.). The Key Elements of the Circular Economy. Abgerufen unter <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

Circle Lab. (o.D.). Knowledge Hub. Abgerufen unter <https://knowledge-hub.circle-lab.com/>

Circular Hub. (o.D.). Lösungsansätze für zukunftsfähiges Wirtschaften. Abgerufen unter <https://circularhub.ch/kreislaufwirtschaft>

Climate Partner. (2022). Leitfaden: Was sind Scope 1-, Scope 2- und Scope 3-Emissionen?. Abgerufen unter <https://www.climatepartner.com/de/climate-action-insights/reducing-scope-emissions>

cubemos GmbH. (2022). Stakeholderanalyse und Bestimmung der Wesentlichkeit – In 3 Schritten zur erfolgreichen Durchführung. [Whitepaper].

Dyllick, T., und Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.

econsense und Accenture Strategy. (2017). How Companies can Improve their Impact on the Sustainable Development Goals (SDGs) and Harness the Power of Digitalization: A Practical Handbook for Managers. Abgerufen unter https://econsense.de/wp-content/uploads/2018/06/econsense_Companies-for-Change_Handbook_2017_3MB.pdf

Eisele, O. (2021). Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis: Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Betrieben. [Ifaa-Edition Ser. Berlin]. Heidelberg: Springer Berlin/Heidelberg.

Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. Abgerufen unter <https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o>

EnergieSchweiz. (o.D.). Förderbeiträge Roadmap Dekarbonisierung. Abgerufen unter <https://enaw.ch/wp-content/uploads/2022/03/EnergieSchweiz-Foerderbeitraege-Roadmaps-Dekarbonisierung.pdf>

Friedel, R., und Spindler, E. A. (2016). Zertifizierung als Erfolgsfaktor: Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz. Wiesbaden: Springer Gabler.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., und Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Giesenbauer und Müller-Christ. (2018). Die Sustainable Development Goals für und durch KMU. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Abgerufen unter https://gwoe.ch/wp-content/uploads/2019/10/leitfaden_sdgs_fuer_und_durch_kmu.pdf

globalmagazin. (2020). Donut Ökonomie für Berlin. Abgerufen unter <https://globalmagazin.com/donut-oekonomie-fuer-berlin/>

Goba AG. (o.D.) Philosophie und Werte. Abgerufen unter <https://goba-welt.ch/unternehmen/ueber-uns/philosophie-und-werte>

Jungmichel, N., Nill, M., Schampel, C., Weiss, D., und Garcia, B. (2019). Nachhaltiges Lieferkettenmanagement – Beispiele, Erfahrungen und Tipps. Berlin/Hamburg: adelphi/Systemain.

Korhonen, J., Honkasalo, A., und Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.

KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2020a). Anforderungen der Umweltmanagementnorm ISO 14001. Abgerufen unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/zertifizierung-und-normierung/normierung/qualitaetsmanagement/umweltmanagement-iso-14001.html>

KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2020b). Norm für Corporate Social Responsibility. Abgerufen unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/zertifizierung-und-normierung/normierung/qualitaetsmanagement/corporate-social-responsibility.html>

Mahler M., Fust, A., und Brunner, C. (2021). Nachhaltige Unternehmensführung: Die Rolle des Verwaltungsrats. *KMU-Magazin* (Nr. 6, Juni 2021), 10-11.

Menu and More AG. (2020). Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019. Abgerufen unter https://www.menuandmore.ch/user_assets/downloads/menuandmore_Broschueren/Nachhaltigkeitsbericht_menuandmore_2017_2019.pdf

Meynhardt, T. (2014). Wir wollen eine «UND-Company» sein – Haniel. In *Nachhaltigkeit – Kein Thema!* (S. 15-31). Wiesbaden: Springer Gabler.

Osterwalder, A., und Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Perrini, F., Pogutz, S., De Silvio, M., Del Rio, J. M., Castellaneta, F., Garzia, C. ... Bockova, N. (2021). *Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises. Generali SME EnterPRIZE White Paper.* Abgerufen unter <https://www.sme-enterprize.com/wp-content/uploads/2021/09/SME-EnterPRIZE-White-Paper.pdf>

PRI. (2021). 88 new policies added to PRI's regulation database. [PRI Blog]. Abgerufen unter <https://www.unpri.org/pri-blog/88-new-policies-added-to-pri-regulation-database/8532.article>

Raiffeisen Schweiz. (o.D.). Gesetze, Labels und Förderprogramm für Nachhaltigkeit. Abgerufen unter <https://www.raiffeisen.ch/rch/de/firmenkunden/unternehmerthemen/nachhaltigkeit/tipps-nachhaltiges-wirtschaften/nachhaltigkeit-im-gesetz.html>

Raworth, K. (2018). *Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört.* München: Carl Hanser Verlag.

respACT. (2013). *In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht: Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen.* Abgerufen unter https://www.respact.at/dl/LOlqJLJkLJqx4OooJK/respACT-Leitfaden_zur_Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf

Ruppert-Winkel, C., Böhm, M., Brunn, C., Funcke, S., Kress-Ludwig, M., Papke, K., Scherf, C. (2017). *Wegweiser: Nachhaltiges Handeln in Unternehmen und Regionen.* Zentrum für Erneuerbare Energien. Abgerufen unter: https://www.zee-uni-freiburg.de/fileadmin/ZEE/Regio_Trans_KMU_Wegweiser_2017_Ruppert-Winkel_et_al.pdf

SCI4climate.NRW. (2021). Fact Sheet: Abfallhierarchie – die Stufen der Kreislaufwirtschaft. Teil 2 der Fact Sheet-Reihe zur Kreislaufwirtschaft. Abgerufen unter https://www.energy4climate.nrw/fileadmin/Service/Publikationen/Ergebnisse_SCI4climate.NRW/Rahmenbedingungen/2-factsheet-abfallhierarchie-cr-schi4-climatenrw.pdf

SDG Compass. (2015). The guide for business action on the SDGs. Abgerufen unter <https://sdgcompass.org/>

SQC-QualityCert. (o.D.). Nachhaltigkeitsstandard: Was ist das? Abgerufen unter <https://www.sqc-cert.de/nachhaltigkeitsstandard/>

StartGreen. (o.D.). Grundtypen nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle. Abgerufen unter <https://start-green.net/tools/grundlagen/>

Swisstainable. (o.D.). Toolbox & FAQs. Abgerufen unter <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/toolbox/>

Swisstainable. (2021). Nachhaltigkeitsprogramm des Schweizer Tourismus – Leitfaden. Abgerufen unter https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/02/Swisstainable_Leitfaden_D.pdf

Taubken, N., und Feld, F. (2017). Impact-Bewertungen und Materialität – neue Anforderungen und Ansätze für Wesentlichkeitsanalysen. Abgerufen unter https://www.oebu.ch/admin/data/files/section_asset/file_de/2621/sf_reputation_whitepaper_nov-17.pdf?lm=1510850899

Techfounders.com, UVC Partners, Digital+ Partners. (2021). European B2B Sustainability Startup Landscape. Abgerufen von <https://techfounders.com/the-european-b2b-sustainability-startup-landscape/>

Threebility. (2015). The Sustainable Business Model Canvas – A common Language for Sustainable Innovation. Abgerufen unter <https://www.threebility.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation>

UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility. (2012). Nachhaltigkeit in der Lieferkette: Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung. Abgerufen unter https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Lieferkettenmanagement/nachhaltigkeit_in_der_lieferkette.pdf

White, K., Hardisty, D. J., und Habib, R. (2019). The elusive green consumer. *Harvard Business Review*, 11(1), 124-133.

Willard, B. (2012). The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

11 Portrait der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den aufgeführten Interviewpartnern (siehe folgende Tabelle) bedanken. Das Ergebnis der Gespräche waren viele wertvolle und hilfreiche Hinweise, die von hoher Relevanz sind und nützlich für viele andere Firmen. Danke vielmals für ihre wertvolle Zeit. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens in dieser Form nicht möglich gewesen. Des Weiteren

danken wir den Startups, KMU und Familienunternehmen, deren Lösungen wir beispielhaft aufführen durften. Zudem möchten wir Prof. Dr. Judith Walls und ihrem Team vom Chair of Sustainability Management der Universität St.Gallen, Giannina Faktor und Silvan Oberholzer, für ihr Review danken und Julian Kolbe für die Durchsicht des Leitfadens.



Stefan Aerni (Quality & Sustainability Manager), Dolder Hotel AG

Zur Dolder Hotel AG gehören das Fünfsternehotel The Dolder Grand sowie das Viersternehotel Dolder Waldhaus (aktuell in Zwischennutzung) und weitere Liegenschaften. Das Unternehmen mit Sitz in Zürich beschäftigt rund 520 Mitarbeitende.



**Olmar Albers (Geschäftsführer), öbu –
Verband für nachhaltiges Wirtschaften**

öbu mit Sitz in Zürich ist mit der Gründung im Jahr 1989 der älteste Schweizer Verband für nachhaltiges Wirtschaften. Mit über 300 Mitgliedern, die von KMU bis zu internationalen Grossunternehmen reichen, setzt sich öbu für die Integration nachhaltigen Wirtschaftens in die Strategie von Unternehmen ein und fördert konkrete Umsetzungen für die «Wirtschaft der Zukunft».



Martin Brübach (Leiter Entwicklung), Türenfabrik Brunegg AG

Das Schweizer Familienunternehmen wurde 1954 gegründet und fokussiert sich auf die Herstellung von Türen und Türsystemen aus Holz und Holzwerkstoffen. Das Unternehmen hat ca. 60 Mitarbeitende und produziert in Brunegg im Kanton Aargau eine breite Produktpalette für den Innen- und Aussentürbereich.



Roger Gmünder (Inhaber), perpetuum AG

Die perpetuum AG mit Sitz im Appenzell bietet Dienstleistungen rund um die Konzeption und die Umsetzung von Umweltlösungen. Unternehmen werden beim Umweltmanagement und zu Einsparungen von Energie und Wasser beraten.



Josephine Herzig (Co-Director Engagement Programs), B Lab Schweiz

Mit dem Programm Swiss Triple Impact von B Lab Schweiz können Schweizer Unternehmen ihren Beitrag zu den Sustainable Development Goals (SDGs) messen, ihre Auswirkungen verbessern, Visibilität für ihre Aktivitäten gewinnen und ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig aufstellen.



Stephen Neff (CEO), Foundation myclimate

Die Stiftung myclimate ist ein international tätiges Spin-off der ETH Zürich. Durch Klimaschutzprojekte und Bildungs- und Beratungsangebote werden Unternehmen jeglicher Grösse sowie Verwaltungen und Non-Profit Organisationen bei der Messung und Kompensation von CO₂-Emissionen unterstützt.



Samuel Perret (Leiter Innovation und Strategie für Nachhaltigkeit), milani design & consulting AG

Die milani design & consulting AG ist eine Agentur für Innovation und Schweizer Design in Thalwil im Kanton Zürich. Über zahlreiche Branchen hinweg werden Konzerne, KMU und Startups ganzheitlich bei Projekten unterstützt und beraten.



Andreas Renggli (Partner), Polarstern AG

Polarstern ist eine Agentur für Nachhaltigkeitskommunikation. Das Unternehmen mit Sitz in Solothurn und Luzern berät Startups, KMU, international tätige Grossunternehmen und öffentliche Verwaltungen.



**Samuel Schneider (Geschäftsführender Inhaber),
Schneider Schuhe AG**

Das bereits in sechster und siebter Generation geführte Familienunternehmen mit Sitz in St.Gallen ist ein Fachhandelsunternehmen für alle Angelegenheiten rund um das Schuhwerk. In zwei Filialen in St.Gallen und einem eigenen Online-Shop werden Schuhe sowohl für den Alltag als auch für Business und Outdoor angeboten.



Marco Sutter (Project Manager), Circular Hub GmbH

Der Circular Hub ist eine offene Wissens- und Netzwerkplattform für die Schweizer Kreislaufwirtschaft. Das in Zürich ansässige Unternehmen informiert Firmen über die Chancen der zirkulären Wirtschaft.



Michele Vela (Direktor und Bereichsleiter F&E), Ebnat AG

Die Ebnat AG mit Sitz im gleichnamigen Ort Ebnat-Kappel in St.Gallen beschäftigt 230 Mitarbeitende. Das 1919 gegründete Unternehmen ist ein Hersteller von Hygiene- und Haushaltsprodukten «made in Switzerland».

12 Portrait der OBТ AG und des KMU-HSG

OBТ AG

Die OBТ AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBТ auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBТ befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBТ auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBТ AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34
www.obt.ch

OBТ Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ
Oberwangen BE | Rapperswil SG
Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen
Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor über sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum.

«KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU
- Transferleistungen für KMU wie etwa Erfa-Gruppen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

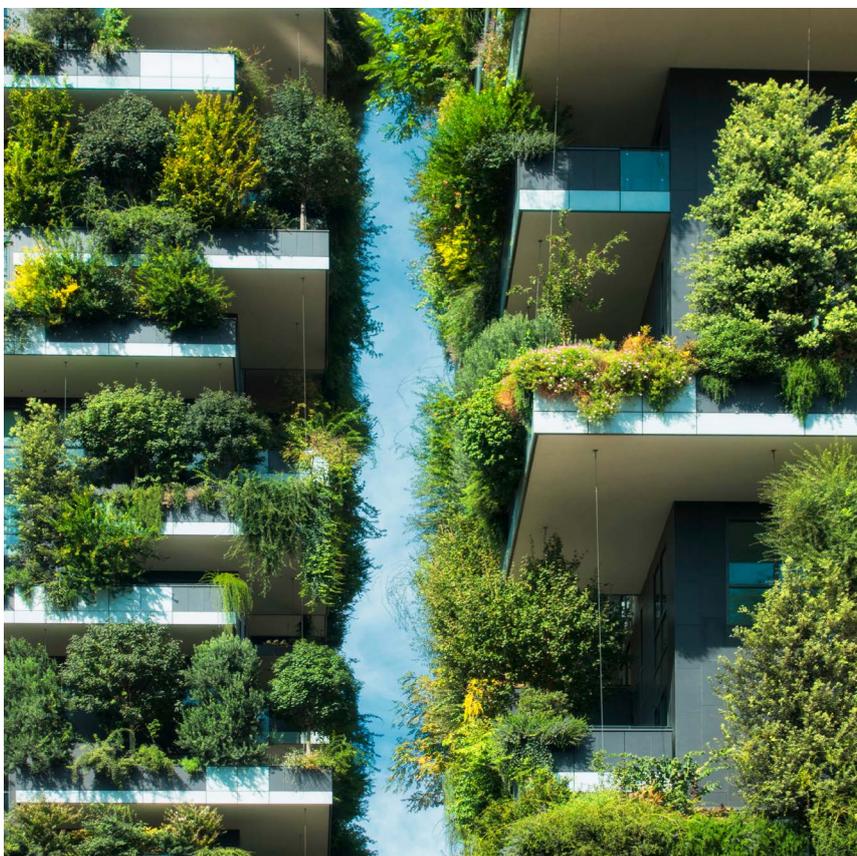
Ihre Kontakte

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)
Urs Fueglistaller (urs.fueglistaller@unisg.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

OBT in Ihrer Nähe



Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel
Telefon +41 61 716 40 50

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 451 69 00

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00