

# Special

**Forderung der Verbindlichkeit**  
Der Nachhaltigkeitsbeauftragte bei der Axa Schweiz, Thomas Hügli, zur Kundenmacht. Seite 33

## Corporate Social Responsibility



Nurzhan Tursunakunova: Sie führt in Bischkek (Kirgisien) einen Kinderhort und Kindergarten.

Mitarbeitende aktuell: 7; Potenzial: 8 zusätzliche.

### Greenwashing-Alarmglocken

Der WWF und andere raten: Je blumiger und verwaschener die Berichterstattung, desto kritischer sollte man sein. SEITE 35

### Eine Aufgabe für Fachhochschulen

Nach der Konzernverantwortungsinitiative ist klar: Neue Manager für effektives CSR braucht die Wirtschaft. SEITE 36

### Mitverantwortung der Banken

Für Greenpeace Schweiz ist klar: ESG-Kriterien bloss anzuwenden, reicht nicht, wenn den Kunden hier das Know-how fehlt. SEITE 37

### Sinn des Daseins und des Handelns

Für Willi Helbling, CEO der Stiftung BPN, ist die Wohlfahrt gleichzeitig auch eine ökonomische Wohlfahrt. SEITE 38

### Manager müssen ESG direkt spüren

Nach Erkenntnissen von Deloitte müssen ESG-Kriterien ein Teil der Vergütungssysteme sein, damit etwas passiert. SEITE 40

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

# Mehr als nur Worte

**Verantwortung** Corporate Social Responsibility muss etwas kosten. Sonst ist sie unglaubwürdig. In der Vergangenheit wurden einige Weichen falsch gesetzt. Das wird derzeit wenigstens zum Teil korrigiert.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Ein wenig gleicht es einem grossen Rockkonzert: Auf der Bühne wiederholt das Talent seine bestens bekannten Oldies, das Publikum kennt sie längst auswendig. Shareholder-Value zu schaffen ist eine feine Sache. Firmenlenker sollten sich davor hüten, ihre Sicht von «etwas Gutes tun» auf die Gesellschaft zu übertragen.

Tatsächlich markiert Warren Buffett, einer der reichsten Menschen der Erde, mit dieser Diskussion an der Jahresversammlung seiner Aktionäre in der amerikanischen Provinz den konventionellen Standpunkt. Firmen sollten, frei nach dem Vordenker Milton Friedman, als einzige

soziale Verantwortung ihre langfristigen Gewinne im Rahmen der Spielregeln und des freien Wettbewerbs steigern.

Ein grosses Problem, das sich daraus ergab, wurde in den 1980er und 1990er Jahren sichtbar: Beim Prinzipal-Agenten-Problem sollten die Interessen der Executives mit denen der Aktionäre in Einklang gebracht werden. Wichtiger als Topmanager davon ab, galt er als schwach. Der seinerzeit hochgejubelte GE-Held Jack Welch stand für diese Auffassung. Damit legte er einen Teil der Probleme an, die fast zum Untergang der Industrie-Ikone führten.

Die neuen Industrie-Ikonen wie Apple, Tesla oder auch Nike denken anders: Ihre obersten Chefs argumentieren, dass Tech-

nologien und Hightech-Materialien die Welt dermassen durchdringen werden, dass sie daraus «ein moralisches Obligatorium», eine gesellschaftliche Verpflichtung, ableiten, wie das Microsoft-CEO Satya Nadella formulierte. Auch die Execs der grossen Tech-Plattformen denken so. Sie argumentieren, die Macht der Plattformen sei so gross, dass eine enge Verbindung zur Gesellschaft unabdingbar ist, um das Vertrauen der Endkunden zu erhalten.

Beispiel Klimaschutz: Als die Trump-Regierung 2017 das Pariser Klimaschutzabkommen verliess, protestierten die CEO von 25 grossen US-Unternehmen, inklusive vier Tech-Giganten, gegen diesen Schritt. Weltweit nutzen rund 1400 Firmen

intern CO<sub>2</sub>-Preise, um ihren Footprint bei diesen Emissionen zu reduzieren. Grosse Rechenzentren werden zunehmend mit erneuerbaren Energien betrieben.

So löblich das ist – die meisten CO<sub>2</sub>-reduzierenden Firmen verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen an Endkunden, und die zählen selten zu den grössten Emittenten von CO<sub>2</sub>. Solches «virtuelles Signalisieren» hat noch eine weitere Facette: In der Biologie und der Wirtschaft weiss man, dass Signale mit einem gewissen Preis versehen sein müssen. Andernfalls können sie leicht gefälscht werden und sind wertlos. Taten und Worte müssen auch hier übereinstimmen, um die richtige Wirkung zu entfalten.

### FOTO-PORTFOLIO

Die Bilder zeigen Personen, die mithilfe der Stiftung BPN (www.bpn.ch) ihr Personal ausbauen können. Hier im Bild Guranda P., Gästehaus- und Motorradtouren-Leiterin mit derzeit drei und bald vier Mitarbeitenden.

Fotos: BPN



**Impressum** Der Special «Corporate Social Responsibility» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.





## Corporate Social Responsibility kann so einfach sein Zumindest bei Investments.



Mit Ihrer individuellen Anlagestrategie leisten Sie einen messbaren Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der UNO. Dabei wählen Sie diejenigen Ziele aus, die Ihren Werten am meisten entsprechen. Und unser Nachhaltigkeitsreporting bietet Ihnen die notwendige Transparenz über die Auswirkungen Ihres Portfolios auf die Umwelt und Gesellschaft. Investieren Sie nachhaltig und verantwortungsvoll, individuell und ohne dabei auf eine solide risikoadjustierte Rendite zu verzichten.

✉ [investment.advisory@kaiserpartner.com](mailto:investment.advisory@kaiserpartner.com) ☎ +423 237 83 20

 [kaiserpartner.bank/responsibility](https://kaiserpartner.bank/responsibility)

kaiser.partner



# «Haltung und Handlung sind eins»

**Thomas Hügli** Der Nachhaltigkeitsbeauftragte bei der Axa Schweiz sieht das Thema als zwingende Bedingung.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

*Axa hat vor zwölf Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen. Wie ist es dazu gekommen?*

**Thomas Hügli:** Im professionellen Sinne, wie wir es heute kennen, war das Thema bei Unternehmen damals noch wenig präsent. Selbst die grosse und global tätige Axa hat erst vor zwölf Jahren damit begonnen, das Thema konzeptionell zu stossen. Ausbildungen gab es im In- und Ausland kaum, Stellenprofile auch nicht. Der Stellenwert des Themas war tief, seine Berechtigung wurde darin gesehen, rechtlich und auf die Compliance bezogen alles richtig zu machen – die «License to operate» stand im Zentrum.

*Wo beginnt das Thema Nachhaltigkeit in einem Unternehmen?*

Die erfolgreichsten Firmen verankern mit grosser Klarheit bereits in ihrem Unternehmenszweck, welchen Beitrag sie an die Umwelt und Gesellschaft leisten wollen. Dies gilt für grosse Unternehmen wie für kleine.

*Wie sollen KMU das Thema handhaben?*

Bei Klein- und Mittelunternehmen geht das einfacher, weniger formal. Die Ziele können im Team erarbeitet und schriftlich formuliert und den Kundinnen und Kunden kommuniziert werden – auf den Flottenfahrzeugen, im Schaufenster, im Newsletter. Oft geht es einzig darum, gewisse Sachen nicht mehr oder anders zu machen. Wichtig sind Haltung und Handlung; für eine glaubhafte Nachhaltigkeitsstrategie braucht es zwingend beides: das sichtbare Engagement durch das Management oder den Geschäftsinhaber sowie kurz- und langfristige konkrete Massnahmen.

*Warum ist die Haltung so wichtig?*

Manifestierte Haltung schafft Verbindlichkeit und Vertrauen – ein Nachhaltigkeitsprofil. Daran können sich Kundinnen, Kunden,



## Der Umsetzer

**Thomas Hügli**, Jahrgang 1965, arbeitete früher als Kommunikationschef und ist heute Chief Sustainability Officer bei der Axa Schweiz. Er präsidiert zudem den Stiftungsrat der Klimastiftung Schweiz. Hügli absolvierte einen Bachelor in Betriebswirtschaft und einen Master in Responsible Management der Steinbeis-Hochschule in Berlin. In einer mehrmonatigen Auszeit arbeitete er letztes Jahr im Schweizerischen Nationalpark in Zernez, wo er sich den Themen Klimawandel und Biodiversität widmete.

Partner und die Öffentlichkeit orientieren. Eine im Unternehmenszweck und in der Geschäftsstrategie kommunizierte Nachhaltigkeitsambition lässt sich nicht so leicht rückgängig machen, wenn der Chef wechselt oder das Geschäft nicht so rund läuft.

*Werden wir konkret: Wie kann man sich Ihren Arbeitsalltag vorstellen?*

So wie sich Manager um Business-to-Consumer oder Business-to-Business kümmern, kümmert sich unser Team bei der Axa um Business-to-Society. Unsere Funktion heisst deshalb nicht mehr Corporate Responsibility oder Nachhaltigkeit, wir nennen uns neu Customer & Society Impact, um diesen Fokus erkennbarer zu machen.

*Aber was genau machen Sie konkret im Alltag?*

Wir tauschen uns laufend mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen aus. Aus den Gesprächen machen wir uns Gedanken, welche Entwicklungen in Wirtschaft, Umwelt und Politik relevant für unsere Kundinnen und Kunden sind und damit auch für die Gesellschaft – wir sind eine Art Nachhaltigkeitssonar. Erkenntnisse daraus fliessen in die Nachhaltigkeitsstrategie der Axa, die wir gerade am Überprüfen sind. Und täglich bearbeiten wir die vielen Nachhaltigkeitsthemen, mit denen die Axa auf allen Kanälen konfrontiert wird. Das können interne Umweltthemen sein wie der Verbrauch von Wasser, Papier oder Strom, die Ausgestaltung von Geschäftsreisen, Kundenreaktionen, Partnerschaftsanfragen oder Empfehlungen für die Gestaltung neuer Produkte und Dienstleistungen.

*Wie ist das Team zusammengesetzt?*

Arbeitsweise und Anspruch verlangen nach einem breiten Mix – jung und älter, Frauen und Männer, Erfahrene und Studierende... Insgesamt acht Personen mit rund

500 Stellenprozenten, alle sehr empathisch und leidenschaftlich mit ihren Themen verbunden. Breit gefächert sind auch ihre fachlichen Hintergründe: Jus, Politologie, Kommunikation, Nachhaltigkeit, Internationale Beziehungen, Betriebswirtschaft. Das Budget besteht zum grössten Teil aus Personalkosten; grössere Projekte werden von den Geschäftsbereichen bezahlt – oder sie werden durch Entscheide der Ressort- oder Geschäftsleitung entsprechend neu alloziert.

*Haben Sie die Macht, Nachhaltigkeit im Unternehmen durchzusetzen?*

Wir haben keine Macht im eigentlichen Sinne, nur die Macht unserer Argumente und unseren Unternehmenszweck, der uns leitet und inspiriert. Macht, wenn Sie so möchten, haben die Kundinnen und Kunden jeden Tag mit ihren Kaufentscheidungen.

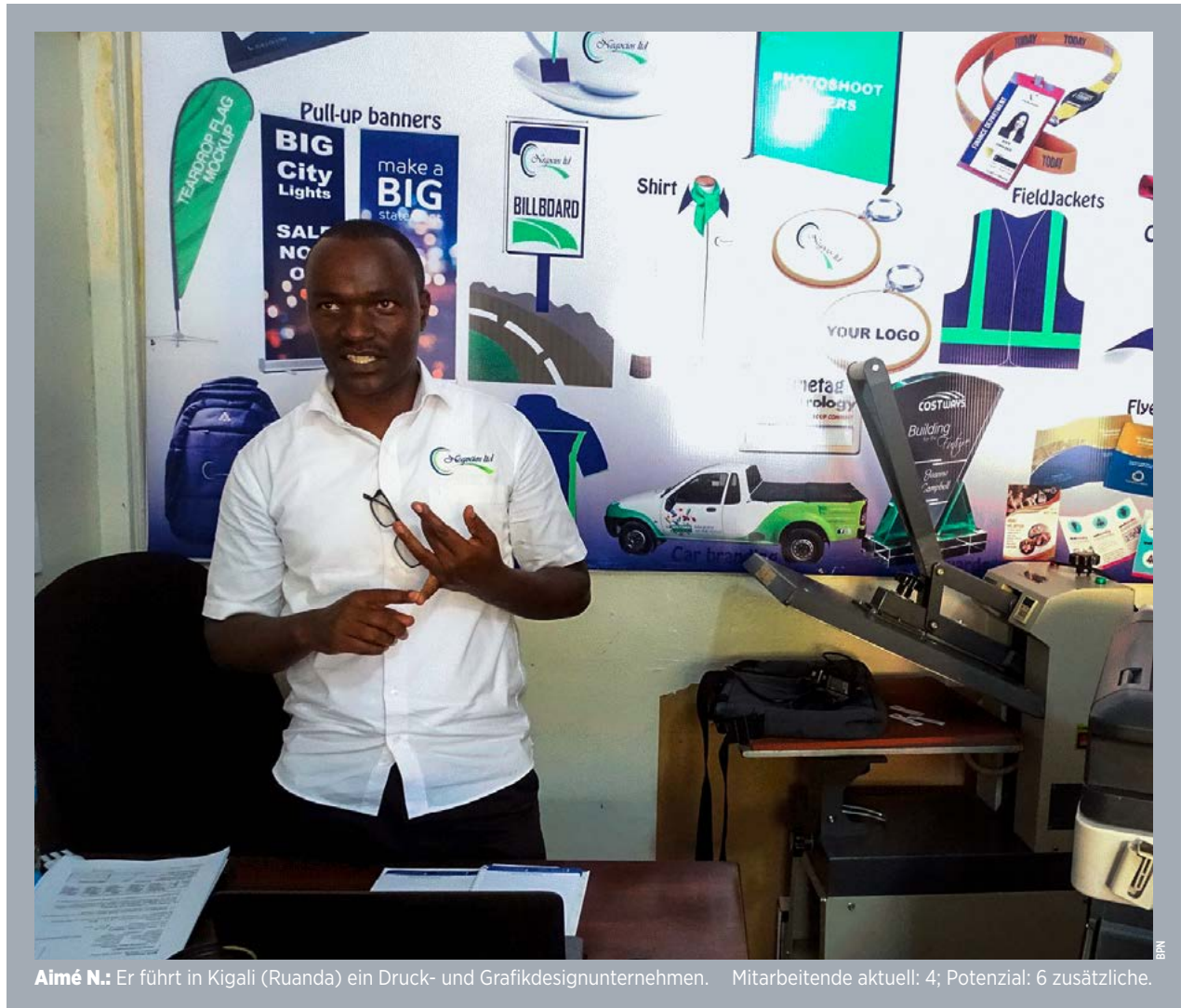
*Hat das Coronavirus Ihre Arbeit verändert?*

Zu Beginn der Krise haben viele Mitarbeitende gefragt, wie sie anderen helfen

könnten, sei es mit persönlichen Fahr- oder Lieferdiensten oder mit Spenden. Über unsere Freiwilligenarbeit stellten wir solche Angebote und Plattformen zur Verfügung. Langfristig hat das Virus einzelne Themen geschärft. Ich denke an den Biodiversitätsverlust, der – wie man mittlerweile weiss – solche Infektionskrankheiten stark begünstigt.

*Kaum ein Unternehmen, das sich heute nicht mit Nachhaltigkeit beschäftigt und Massnahmen umsetzt. Trotzdem gehts dem Klima und der Umwelt immer schlechter. Ist das nicht ein Widerspruch?*

Zum Glück passiert sehr viel Positives und Ermutigendes. Ihre Wahrnehmung kommt vielleicht daher, dass früher die Aktivitäten der Unternehmen auf die Verminderung von negativen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit fokussiert waren, was wenig und zu langsam änderte. Ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategien fokussieren heute auf gemeinsame positive Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme wie die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen.



**Aimé N.:** Er führt in Kigali (Ruanda) ein Druck- und Grafikdesignunternehmen. Mitarbeitende aktuell: 4; Potenzial: 6 zusätzliche.

# Schweizerisch-peruanisches Startup hält durch

**Choba Choba** Trotz Krise hält sich der schweizerisch-peruanische Produzent von Schokolade erfolgreich im Geschäft.

DANIEL TSCHUDY

Es ist eine Geschichte über das peruanische Tal Alto Huayabamba, ein spannendes Startup-Projekt in Bern und einen gigantischen globalen Markt, der laut der amerikanischen Zion Market Research über 100 Milliarden Dollar gross ist. Die wichtigen Akteure heissen Barry Callebaut, Cargill, Nestlé, Mars und Hershey.

Christoph Inauen und Eric Garnier kennen die Schokoladenbranche und waren jahrelang in dieser tätig. In ihrer Arbeit bereiten sie die Quellländer des Kakao, so wie 2008 erstmals auch Peru. Sie begriffen langsam, wie das System wirklich funktioniert. Nämlich so, dass es weltweit schätzungsweise sechs Millionen Bauern gibt, die zwar den Schlüssel zum Erfolg der grossen Konzerne bilden, selbst aber miserabel entschädigt werden.

**David gegen Goliath**

2015 waren die beiden Jungunternehmer bereit, selber einen grossen Schritt zu machen und dafür ein kleines Startup zu gründen. Inauen: «Der Grossteil der Kleinbauern kämpft ums Über-

leben und deren Nachkommen sehen im Kakaoanbau keine Zukunft. Wir wollten deshalb eine nachhaltige Plattform bauen, auf der die Kunden der westlichen Welt ihre Schokolade so kaufen, wie sie es mit frischem Gemüse machen können, das sie auf dem Markt direkt vom Bauernhof erwerben können.»

Damit dies richtig funktioniert, musste das in Bern domizilierte Unternehmen 36 peruanische Kakaobauern direkt in eine Partnerschaft einbinden. Das Branding sollte dabei mit starken Farben die kulturelle Vielfalt Südamerikas darstellen; als Namen wählte man Choba Choba, was nichts anderes heisst als «Hilfst du mir, so helfe ich dir».

**Erfolgreiches Crowdfunding**

Gestartet wurde die Firma mit einer klassischen Schwarmfinanzierung, bei der

man das benötigte Gründungskapital in nur wenigen Tagen zusammenbrachte. Dazu nutzten sie auch die Basler Freie Gemeinschaftsbank Genossenschaft. Sie hat zum Zweck, gemeinnützige oder sonst der Allgemeinheit dienende Initiativen durch Gewährung möglichst zinsgünstiger Gelder zu fördern. Choba Choba arbeitet zudem mit der Alternativen Bank Schweiz zusammen, die ebenfalls ethische Grundsätze in den Vordergrund stellt und nicht Gewinnmaximierung.

Im peruanischen Alto Huayabamba entwickelte sich auf hundert Hektaren eine Art Familienbetrieb; eine Schweizer Schokoladenmarke, die den Kakaobauern zum Teil gehört. Ein zentrales Element für Inauen: «Diese Menschen sind nicht mehr bloss Rohstofflieferanten, sondern als Partner direkt an den Entscheidungen und so am Erfolg des Unternehmens beteiligt.»



Christoph Inauen (zweiter von rechts) und Eric Garnier (ganz links) in der peruanischen Produktion.

Das Konzept ist einfach: Die Bauern stellten einen eigenen Arbeitsfonds auf und an ihn werden laufend und automatisch 5 Prozent sämtlicher Verkäufe überwiesen. Die Landwirte haben ein Mitspracherecht, was die Verwendung dieser Gelder betrifft; sie können es sich auszahlen lassen, andere Projekte finanzieren oder sogar ihren Anteil an der Aktiengesellschaft erhöhen. Ziel des Startups ist, dass mittelfristig mindestens ein Drittel der Aktien in peruanische Hände kommt; derzeit sind es 26 Prozent.

Die persönliche Motivation der beiden Gründer ist die folgende: «Wir glauben, dass es eine Hauptaufgabe einer jeden Firma sein sollte, Wohlfahrt für die Gemeinschaft zu schaffen, Menschen zusammenzubringen und positive Auswirkungen auf unsere Ökosysteme auszulösen. Dies ist in der heutigen Gesellschaft die wahre Rolle eines Unternehmens.»

**Qualität muss stimmen**

Man braucht sich aber nichts vorzumachen. Auch wenn die Idee grossartig ist und die Umsetzung bemerkenswert, wenn die Schokolade nicht schmeckt, implodiert das Projekt schnell. Gerade in der Schweiz, dem Land der Schoggi-Liebhaber, muss eine Geschichte nicht nur positiv sein, sondern auch exzellente Produkte auslösen. Im «Versprechen» der Firma gibt es deshalb nicht nur Werte wie Nachhaltigkeit und Wertschätzung, sondern auch Schokoladen-relevante Verpflichtungen:

«Beste Schweizer Chocolatiers kreieren feine Schoggi in Premiumqualität.»

**Crowd-Nachfinanzierung**

Die Arbeit von Choba Choba darf sich sehen lassen: Im ersten Geschäftsjahr erwirtschaftete man rund 600 000 Franken, dementsprechend gingen 30 000 Franken – sehr viel Geld in Peru – direkt zu den Bauernfamilien. 2019 betrug der Umsatz bereits über 1,12 Millionen Franken. Zur jetzigen Situation meint Christoph Inauen: «Die Pandemie hat auch Peru geschadet; das Land hatte lange weltweit führende Fallzahlen. Und wir haben durch das Virus nicht nur Familienangehörige unserer Mitarbeitenden verloren, sondern auch Francisco Alegria Ruiz, einen Mitbegründer.»

Aber 2020 brachte auch Erfolge. Erstens gab es eine erfolgreiche Aktienkapitalerhöhung von 1 Million Franken, die ausschliesslich von der Community, also von Fans und Konsumenten, gezeichnet wurde. Und zweitens konnte man sich mit dem Grossverteiler Coop arrangieren; die Choba-Choba-Schokoladen sind seit diesem Herbst in 260 Coop-Filialen erhältlich. Inauen zum schwierigen Geschäftsjahr 2020: «Bezüglich des Schoggi-Business hatten wir natürlich zu kämpfen, auch weil kleinere Retailer geschlossen wurden. Aber im Grossen und Ganzen können wir dieses Jahr trotzdem etwa 20 Prozent wachsen, was im Branchenvergleich sicherlich ein Erfolg ist.»

www.chobachoba.com/de



# Jagd auf die nichtmonetäre Rendite

**Assetmanagement** Hier werden Nachhaltigkeitsziele immer enger mit dem eigenen Markenauftritt verbunden. Schweizer haben noch Aufholpotenzial.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Assetmanager, die Finanzdienstleister, die für ihre privaten und institutionellen Kunden Fonds unterschiedlicher Richtungen aufbauen und verwalten, verbinden ihre geschäftlichen Ziele und Wertvorstellungen zunehmend mit breiteren Nachhaltigkeitszielen. Das ergab die dritte Analyse des Responsible Investment Brand Index, der Ende Oktober veröffentlicht worden war. Auf Rang eins steht Axa Investment Managers, gefolgt von Federated Hermes (International Business), Candriam, Degroof Petercam Asset Management (DPAM) und Sycamore Asset Management. Die vier ersten Firmen und Mirova hatten bereits in den vergangenen Jahren sehr gut abgeschnitten.

Schweizer Vertreter sind nicht in den Top Ten vertreten. Mit den Banken J. Safra Sarasin, Pictet Asset Management, Edmond de Rothschild, LGT Capital Partners, Vontobel Asset Management und Lombard Odier Investment Managers schaffen es dennoch einige Schweizer unter die 19 Prozent der Anbieter, die im europäischen Vergleich zu den «Avantgardisten» zählen.

Das UBS Asset Management, Mirabaud Asset Management und das Syz Asset Management zählen zu den 28 Prozent der «Traditionalisten», bei denen zwar die Absicht besteht, nachhaltig zu investieren, sich das aber noch nicht bei der Markenbildung niederschlägt. Partners Group gehört zu den 6 Prozent der Assetmanager, die auf dem Weg zur Avantgarde sind. Knapp die Hälfte der europäischen Fondsanbieter gehört zu den «Laggards» – sie liegen zurück.

## Nur 19 Prozent sind Avantgarde

Die Studie basiert auf dem Responsible Investment Brand Index (Ribi) von Hirschel & Kramer, einer Westschweizer Brand-Agentur. Dabei wird analysiert, wie stark sich Fondsverwalter beispielsweise bei Abstimmungen an Generalversammlungen für Nachhaltigkeitsziele einsetzen und wie dieses Engagement in die eigene Markenbildung, die Strategie und die Organisation integriert wurde. Die Aus-

wertungen basieren auf 300 unterschiedlichen Parametern. Unter den knapp 300 untersuchten europäischen Assetmanagern zählen 19 Prozent zur «Avantgarde», die hier führend sind.

Die Marke steht hier im Zentrum. «Starke Marken schaffen Differenzierung, reduzieren das Risiko und vereinfachen damit die Wahl für den Kunden», sagt Markus Kramer, Brand-Spezialist bei der Firma Brand Affairs. «Zudem baut eine Marke eine Kultur von innen her auf. Wenn Angebote austauschbarer werden, können mit

**Eine offene Kommunikation nach innen und nach aussen stellt sicher, dass «Lipstick» keine Chance hat.**

einer guten Markenstrategie höhere Margen, echte Wettbewerbsvorteile erreicht werden und es kann vor allem nachhaltigeres Wachstum generiert werden.»

## Wird das Engagement transportiert?

Assetmanager müssten an ihren Taten und ihren Worten gemessen werden, sagt Kramer. «Der Ribi misst genau das und setzt den Ausdruck einer Firma (Brand) ins Verhältnis zu den messbaren Taten (Commitment).» Der Index bewertet die Branche nach ihrer Fähigkeit, ihr Engagement für nachhaltige Entwicklung über ihre Marke zu transportieren. Der gesellschaftliche Druck, der durch die Hebelwirkung von wirtschaftlich und sozial effektiv investiertem Geld entsteht, werde weiter zunehmen. «Mit dem Index machen wir das für die Branche messbarer, damit sich Assetmanager besser auf diese Veränderungen einstellen können.»

## Schminke funktioniert nicht

Im Assetmanagement werde rationaler gedacht, gehandelt – und ebenso kommuniziert. Das liegt laut Kramer zum einen in der Natur der Dienstleistung, zum anderen aber auch darin, dass Assetmanager eher hinter den Kulissen agieren. «Banken sind exponierter und haben gemerkt, dass Geld und Emotionen unmittelbar miteinander verbunden sind», so Kramer. «Hier



Carlos Toruno: Er führt in Managua (Nicaragua) eine Tierklinik.

Mitarbeitende aktuell: 7; Potenzial: 3 zusätzliche.

kann das Assetmanagement noch einiges dazulernen.»

Etikettenschwindel, «Greenwashing», funktioniere hier nicht, versichert Kramer: «Erfolgreiche Marken werden von innen heraus gelebt, sie setzen auf Integrität und Transparenz. Ersteres ist über das eigene Why (Purpose) mit dem Wertesystem verbunden und muss tief verankert sein.» Eine kontinuierliche, offene und bewusste Kommunikation nach innen und nach aussen stelle sicher, dass «Lipstick» keine Chance hat. «Ich glaube, die Welt wird insgesamt besser», sagt Kramer. Auf der einen

Seite seien die Assetmanager am Hebel der Verantwortung des Geldes (siehe Seite 37), wenn es um Anlagen – und damit immer auch um Wachstum – geht. Asset Owners (Investoren) auf der anderen Seite wollten heute immer mehr als «nur» monetären Return sehen – und spüren.

«Ein neues Logo und etwas Marketing-Schminke aufsetzen wird nicht reichen», so Kramer. Das Potenzial für die Assetmanagementbranche liege im Verständnis darin, mit diesem Trend besser umzugehen. Integrität, über das eigene Wertesystem gelebt, ist der nachhaltige Schlüssel –

der Aufbau oder die Anpassung der eigenen Marke der nach innen und aussen spürbare Weg dazu. «Eine Prise höhere Selbstsicherheit im Auftritt nach aussen würde guttun – speziell Schweizer Assetmanagern.»

Die Ribi-Indizes sollen laut Kramer ständig weiterentwickelt werden. «Zum einen erwägen wir die Erweiterung des Universums auf globales Niveau, zum anderen wollen wir den Blick in die Tiefe weiter schärfen.»

[www.ri-brandindex.org](http://www.ri-brandindex.org)

# In Kooperation mit der Umwelt, nicht dagegen

**ESG** Die Einbindung dieser Kriterien wird unabdingbar sein.

MARKUS MÜLLER

Im Jahre 2004 gaben die Vereinten Nationen gemeinsam mit Vertretern der Finanzbranche dem Begriff ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) durch die Studie «Who Cares Wins» eine systemische Bedeutung. Es war ein Meilenstein und zugleich ein Versuch, die Finanzmärkte und ökologische (E) und soziale (S) Aspekte sowie Gesichtspunkte guter Unternehmensführung (G) unter einen Hut zu bringen.

Fast zwanzig Jahre danach können wir mit Gewissheit sagen, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien – zu Beginn des 21. Jahrhunderts etwas zu zögerlich, aber in letzter Zeit doch entschlossener – im gesamtwirtschaftlichen Kontext und auch im Anlagemanagement angekommen ist. Mittlerweile ist das, was sich hinter den drei Buchstaben verbirgt, zu einem der wichtigsten globalen systemischen Sachverhalte avanciert.

Die zunehmende Regulierung, etwa in Form signifikanter höherer Transparenz-anforderungen, sowie die steigende Nach-

frage nach ESG-Anlagen spielen bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle. Der Bewusstseinswandel kann als intergenerationelle Kritik bezeichnet werden, ohne die gesellschaftlicher Wandel erfolgreich nur schwerlich werthaltig stattfinden wird. Gleichzeitig verlagert sich auch das Vermögen – so scheint es – stetig in Richtung jüngerer Investoren, die für ESG-Aspekte aufgeschlossener sind. Experten schätzen, dass global bis 2030 Vermögenswerte im Wert von 10 bis 15 Billionen Dollar vererbt werden.

Neben diesen strukturellen Treibern ist es wichtig, dass nachhaltige Investments nicht mit Kompromissen bei der Wertentwicklung einhergehen müssen. Studien zeigen, dass Anlagen mit niedrigen ESG-Risiken längerfristig gar oft höhere durchschnittliche Renditen und in Krisenzeiten die höhere Widerstandsfähigkeit als ESG-mässig schlechter eingestufte Pendant aufweisen. Die Gründe sind vielfältig. Eine verbesserte Arbeitsproduktivität, gemindertenes Risikopotenzial, Produktinnovation sowie neue Kundensegmente sind nur ein paar, die es zu erwähnen lohnt.

Schaut man sich die Veränderung unserer Umwelt und Ökonomie genauer an, so ist ESG nicht als ein neuer Produktrend

der Finanzindustrie zu verstehen, sondern als eine zusätzliche Dimension bei Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen. Die Einbettung von ESG-Kriterien in den Anlageprozess ermöglicht es, über Märkte, Anlageklassen und Faktorengagements hinweg eine neue Qualität in die langfristige Rendite- und Risikobetrachtung einzubringen, um gleichermaßen die Innovationskraft und mög-

**Die nächste Herausforderung nach dem Klimawandel steht vor der Tür: Die Frage der Biodiversität.**

liche Resilienz von Investitionen gegenüber Veränderungen im Umweltbereich, bei sozialen Aspekten sowie im Governance-Bereich besser beurteilen zu können. Wie ist das zu verstehen?

## Die Innovationskraft beurteilen können

Erstens zeigen Analysen, dass rund 20 Prozent der Titel im MSCI World Index, der etwa 16 000 grosse und mittelgrosse Unternehmen aus 23 Industrienationen abbildet, einem hohen Transitionsrisiko

ausgesetzt sind, das durch den Übergang zu einer CO<sub>2</sub>-ärmeren Weltökonomie entsteht – ein substanzrielles Risiko.

Zweitens steht die nächste grosse Herausforderung nach dem Klimawandel vor der Tür – es wird die Frage der Biodiversität sein und danach, wie die Gesellschaft damit umgeht. Ein durch Biodiversitätsverlust initiiertes Systemversagen ist möglicherweise nicht im Voraus erkennbar, hat jedoch ähnlich wie bei einem «fat-tail Event» erhebliche und dauerhafte Implikationen für die gesamte Ökonomie. Studien zufolge ist etwa die Hälfte der globalen Wirtschaftsleistung moderat bis stark abhängig von frei verfügbaren Ressourcen, die uns Mutter Natur bereitstellt.

Drittens ist neben der Risikobetrachtung auch die Bedeutung der Kapitalkosten von Unternehmen nicht zu unterschätzen. Studien zeigen, dass Unternehmen, die ESG-Kriterien in ihrer Unternehmensstrategie entsprechend berücksichtigen, sich besser am globalen Kapitalmarkt refinanzieren können als jene, die die ESG-Kriterien nicht berücksichtigen.

Damit lassen sich die drei Lettern E, S und G als die Frage verstehen: Wie machen wir das, was wir tun? Es deutet vieles darauf hin, dass eine breite Einbindung

von ESG unabdingbar sein wird, um unser sozio-ökonomisches System, in dem wir leben und von dem wir abhängig sind, nachhaltig und branchenübergreifend zu verändern, was sowohl Chancen im Portfolio- als auch im gesamtwirtschaftlichen Kontext bietet. Dabei müssen ökonomische Erträge in keinem Widerspruch zu sozial und ökologisch verantwortungsvollem sowie nachhaltigem Handeln beziehungsweise Investieren stehen. Wir befinden uns aber erst am Anfang dieser Reise.

## Ökonomisch zeitgemäss handeln

Umfangreiche Daten, ein hohes Mass an Transparenz sowie technologische Innovationen sind zweifelsohne Schlüsselbegriffe auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Lösung – gleichermassen stellen sie aber nur einen Bestandteil der Transformation dar, wenn auch einen wichtigen. Es kristallisiert sich für alle Anleger dieselbe entscheidende Schlussfolgerung heraus: Wir müssen lernen, ökonomisch zeitgemäss zu handeln – in Kooperation mit der Umwelt, nicht dagegen.

Markus Müller, Leiter Chief Investment Office und verantwortlich für ESG bei der International Private Bank, Deutsche Bank, Frankfurt.



# Gut gewaschen erscheint alles sauber

**Greenwashing** Je blumiger die Formulierung und je weniger konkret die Angaben zu Massnahmen, desto schriller sollten die Alarmglocken läuten, sagen Fachleute.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**M**al ist es der Agrochemiekonzern Syngenta, der gemäss der Organisation Public Eye Greenwashing betreibt, mal laut einem Bericht der Online-Zeitung «Republik» die ganze Erdgasbranche, und dann wirbt der Tabakriese Reynolds American gemäss der Wettbewerbskommission (Weko) mit biologisch angebautem Tabak und einer durch Windkraft ermöglichten Produktion. Das Thema Greenwashing hat mit dem Bericht «Nachhaltigkeit im Finanzsektor Schweiz» im Juni 2020 den Bundesrat erreicht.

## Einzelaspekte betonen

Damian Oettli vom WWF Schweiz weist auf die Wikipedia-Definition als Grundlage: «Greenwashing (...) ist eine kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt.» «Das Problem ist erheblich, weil es die sachliche und faktenbasierte Diskussion um die Lösung von Umweltproblemen erschwert», so Oettli. Allen Beteiligten (Konsumierenden, Investorinnen, aber auch den Unternehmen selbst) werde eine objektive Beurteilung und ein Vergleich von Umweltleistungen durch Greenwashing stark erschwert.



Saikal Abdyrazaeva: Sie führt in Bischkek (Kirgisien) eine Näherei.

Mitarbeitende aktuell: 13; Potenzial: 20 zusätzliche.

Greenwashing erkenne man an einer Reihe von Zeichen: einer Verwendung von unscharfen, nicht klar definierten Begriffen wie «nachhaltig», «klimafreundlich» oder «grün», fehlender Definition des Bezugsrahmens («Scope»), dem Herausstreichen von einzelnen positiven Elementen ohne Erwähnung des Gesamtkontextes und dem Verweis auf unbekannte, nicht verifizierbare Standards oder Expertinnen.

«Eigentlich benötigt das keine Branche», sagt Oettli. Anfällig seien Branchen, die noch nicht sehr weit sind auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und bei denen die Nachhaltigkeit sehr komplex ist, wie zum

Beispiel die Finanzbranche. Umgekehrt sei es für Branchen, die bezüglich Nachhaltigkeit unter starker Beobachtung stehen, sich schon länger öffentlich rechtfertigen müssen oder bezüglich Nachhaltigkeit sich in einer starken Konkurrenzsituation befinden, schwieriger, eindeutiges Greenwashing zu betreiben. Ein solches Beispiel ist laut Oettli die Fahrzeugindustrie. Einzelne Unternehmen greift man beim WWF nicht heraus. «Alle sind gefordert, ihre Kommunikation laufend bezüglich Greenwashing zu überprüfen», so Oettli.

Verbesserungsmöglichkeiten sieht man beim WWF auf mehreren Stufen.

Hilfreich sind laut Oettli Standards (ob freiwillig im Rahmen von Branchenvereinbarungen oder Zertifizierungen oder über Regulation), die Nachhaltigkeitsanstrengungen definieren sowie mess- und vergleichbar machen; weiter eine Berichterstattung durch kritische Medien und natürlich NGO, die Nachhaltigkeitsbehauptungen regelmässig überprüfen und öffentlich hinterfragen. Das alles zwingt Unternehmen, ehrlich zu kommunizieren. Wichtig sind aber auch kritische Konsumentinnen und Konsumenten, die transparente Kommunikation durch ihr Konsumverhalten belohnen.

«Das Problem, dass Firmen ihren Kunden ein X für ein U vormachen, ist so alt wie die Marktwirtschaft und nennt sich Werbung», sagt Oliver Classen, Projektleiter und Sprecher bei Public Eye, der ehemaligen Erklärung von Bern. «Greenwashing erweitert dieses Marketingprinzip einfach ins heikle Gebiet der häufig fehlenden Nachhaltigkeit.» Wobei dieses Buzzword zwei sich ergänzende Dimensionen beinhaltet, eine ökologische wie die Umweltbilanz und eine soziale wie beispielsweise die Arbeitsbedingungen. «Das Problem ist also strukturell und weniger eine Frage des Ob, sondern mehr des Wie-stark und Wie-offensichtlich», so Classen.

## Mit der Werbung fängt es an

Immerhin gebe es ein einfaches Erkennungsmerkmal. «Je blumiger die Formulierung und je weniger konkret die Angaben zu Massnahmen, Messmethoden und Zielvorgaben, desto schriller läuten die Alarmglocken», so Classen. «Und je dreckeriger und exponierter die Branche, desto aufwendiger und aggressiver ihre Nachhaltigkeitskommunikation. Oder andersrum: Je höher die Reputationsrisiken, desto höher das Budget fürs Sustainability Management.» Die diesbezüglich besonders aktiven Firmen seien diejenigen, die im Fokus der Konzernverantwortungsinitiative standen.

Immerhin gibt es laut Classen einige Hinweise zu den Kosten-Nutzen-Aspekten des Greenwashing. «Es gibt Chancen-Risiken-Analysen beim Ausloten der Grauzonen zwischen realem Leistungsausweis und dessen kommunikativer Optimierung», so der Public-Eye-Sprecher. «Und wie man an den grafisch so ansprechenden wie inhaltlich dünnen Nachhaltigkeitsberichten vieler Firmen sieht, geht die Botschaft vom sauberen Image längst auch an Investoren und Analysten.»

ANZEIGE

«Dank BPN habe ich seit 2014 rund 70 neue Mitarbeitende angestellt.»

**GULMAIRA**  
führt eine Näherei in der Mongolei

Video-Testimony von Gulmaira



Ihre Spende  
in guten Händen.

Kleinunternehmen fördern.  
Jetzt mitmachen: [www.bpn.ch](http://www.bpn.ch)

**BPN**  
Business Professionals Network



# Bessere ESG-Noten ohne höhere Risiken

**Pensionskassengelder** Mit der Standardisierung im Bereich Socially Responsible Investments könnte ein Problem gelöst werden: Der hohe Tracking Error.

JEAN NIKLAS

Auch in der institutionellen Vermögensverwaltung gewinnt die Berücksichtigung der ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales und Corporate Governance) zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig wird im Bemühen um mehr Nachhaltigkeit, insbesondere in Europa, der regulatorische Rahmen weiter ausgebaut. Wenn es um nachhaltiges Anlegen geht, wird aber den Auswirkungen auf das Risikomanagement allzu oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Für institutionelle Anleger spielt neben der Performance das Risiko eine ganz entscheidende Rolle. In ihrem Fall wird es meist in Form des Tracking Error gemessen, der die erwartete Performance-Differenz zwischen dem Portfolio und ihrer den zugrunde liegenden Finanzmarkt repräsentierenden Benchmark anzeigt. Dieses Risiko muss gesteuert werden.

In der heutigen Zeit, wo die Versicherten immer älter werden und die Obligationrenditen auf Allzeittiefs verharren, besteht die Hauptsorge der Pensionskassen mehr denn je darin, die vorgesehenen Renten auch in Zukunft auszahlen zu können.

Sie haben also wenig Interesse daran, die Verwaltung ihrer Vorsorgegelder nach einem bestimmten ESG-Ansatz auszurichten, wenn sich dadurch ihr Risiko erhöht. Es drängt sich die Frage auf, ob das Risiko bei allen ESG-Ansätzen in gleichem Masse zunimmt. Hierfür lohnt sich ein genauere Blick auf die verschiedenen Ansätze, die sich in drei Kategorien einteilen lassen, nämlich in Aktionärs-, in Ausschluss- und in Integrationsansätze.

## Aktionärsansätze

Bei den Aktionärsansätzen geht es darum, seine Einflussmöglichkeiten als Aktionär aktiv wahrzunehmen, also an den Generalversammlungen systematisch abzustimmen oder sogar das Gespräch mit der Unternehmensführung zu suchen. Für die Abstimmung werden in der Regel Stimmrechtsvertreter beigezogen, die basierend auf einer Analyse der Traktandenliste und auf den Grundsätzen der guten

Unternehmensführung Empfehlungen abgeben. Das Aktionärsengagement geht noch einen Schritt weiter, insofern hier mit den Unternehmen ein echter Dialog über Nachhaltigkeitsfragen, unter anderem auch über die Klimaproblematik, geführt wird.

Dieser Dialog erfolgt zumeist über breit angelegte Anlegerinitiativen wie Climate Actions 100+, an der sich eine Vielzahl von Investoren beteiligt. Zusammen verfügen sie über eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Aktiengesellschaften. Der Aktionärsansatz hat nicht nur den stärksten ESG-Impact, sondern schneidet auch in Sachen Risikomanagement klar am besten ab. Dadurch, dass die Titel im Portfolio bleiben – conditio sine qua non für die Teil-

## Eine gute ESG-Strategie kombiniert Aktionärs-, Ausschluss- und Integrationsansätze.

nahme an den GV-Abstimmungen und den Dialog mit den AG –, wird das Risikomanagement nicht tangiert. Die mit diesem Vorgehen verbundenen Kosten (für Stimmrechtsvertreter, Beteiligung an den Anlegerinitiativen) sind im Allgemeinen gering.

## Ausschlussansätze

Bei den Ausschlussansätzen ist das Vorgehen umgekehrt: Kontroverse Branchen und Unternehmen werden aus dem Portfolio ausgeschlossen. In Sachen Nachhaltigkeit ist die Wirkung dieses Ansatzes gering, denn durch den Verkauf der kontroversen Titel an andere Anleger ändert sich am Problem an sich nichts. Die Auswirkungen auf das Risiko der Investoren aber können bedeutend sein. Grosso modo steigt der Tracking Error pro ausgeschlossenen Portfolioanteil um 10 Basispunkte. Dies kann rasch ein grosses, in der institutionellen Vermögensverwaltung kaum tragbares Ausmass annehmen.

## Integrationsansätze

Diese dritte Art ist zwischen den beiden erstgenannten anzusiedeln, und zwar sowohl was den ESG-Impact als auch was das

Risiko angeht. Ziel des Ansatzes ist es, die ESG-Gesamtnote des Portfolios zu verbessern, ohne allerdings den Risikoaspekt zu vernachlässigen.

Die Integration kann verschiedene Formen annehmen: Beim Best-in-Class-Ansatz etwa werden nur Unternehmen berücksichtigt, die punkto Nachhaltigkeit in ihrer Branche die Musterschüler sind.

Bei einem anderen Ansatz werden alle Titel im Portfolio belassen, nur deren Gewichtung wird entsprechend ihrer ESG-Note angepasst.

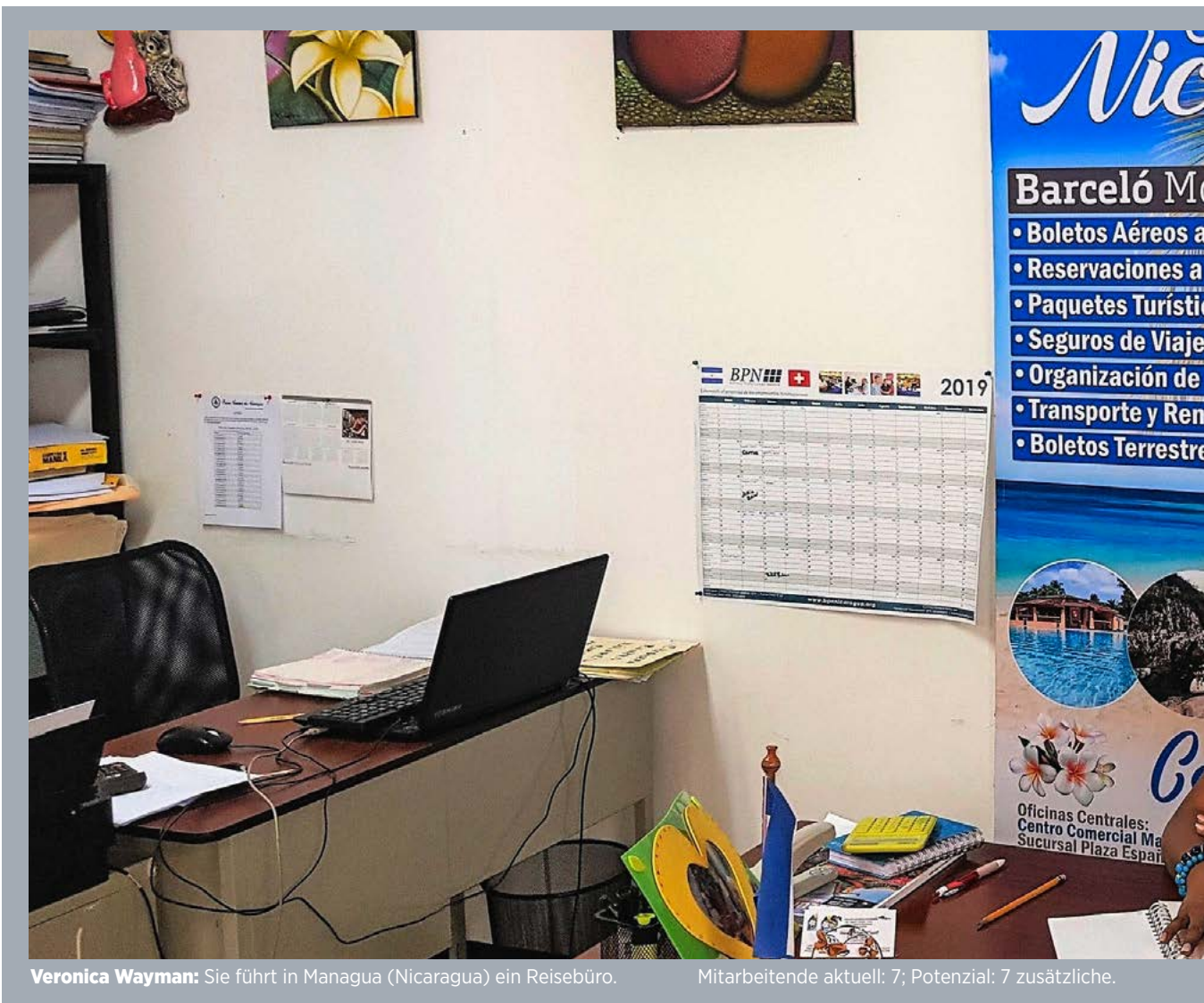
Ein weiterer besteht darin, anstelle der bisherigen Benchmark einen sogenannten ESG-Index zu verwenden, der ein vergleichbares Risikoprofil, aber besseres ESG-Profil bietet.

## Das Risiko muss berücksichtigt werden

Eine gute ESG-Strategie kombiniert oft alle drei Ansätze und umfasst die Stimmrechtsausübung bei Portfoliotiteln, aktives Aktionärsengagement, Ausschlüsse problematischer Titel und das Bestreben, die ESG-Gesamtnote des Portfolios durch einen integrativen Ansatz zu verbessern.

Bei allen drei ist eines unerlässlich: Das anhand des Tracking Error gemessene Risiko muss in die Entscheidungen einfließen. Nur so wird es den Pensionskassen möglich sein, ESG-Kriterien zum festen Bestandteil des Anlageprozesses zu machen.

Jean Niklas, CIO Aktien, BCV (Waadtländer Kantonalbank), Lausanne.



Veronica Wayman: Sie führt in Managua (Nicaragua) ein Reisebüro.

Mitarbeitende aktuell: 7; Potenzial: 7 zusätzliche.

# Nachhaltigkeit als

**Fachhochschulen** Sie stehen an der Schnittstelle von Global Business und Corporate Responsibility.

LUKAS TONETTO

Die Schweizer können Nachhaltigkeit. Zu dieser zeitgeistigen Erkenntnis müssen Beobachter der gescheiterten Konzernverantwortungsinitiative kommen. Das Volksmehr deutet an, dass sich das Schweizer Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat und Konsumenten verantwortliches Handeln in den Bereichen Umweltschutz und Menschenrechtsstandards nicht nur von Konzernen einfordern. Selbst kleine Firmen sehen sich diesen Erwartungen von Kunden und ihrem ganzen Umfeld gegenüber.

Diese Erwartung mündet in einer Verantwortung, die viele Unternehmen bereits heute als Corporate Social Responsibility wahrnehmen. Ob administrative Fessel oder Feigenblatt – viele Firmen erkennen im verantwortlichen Handeln auch eine Chance, auf Märkten mit kritischen Kunden zu bestehen.

Nachhaltigkeit, das bestätigt Ina Maria Walther von der ZHAW School of Management and Law, sei zu einem Muss für Firmen aller Branchen und ganz unterschiedlicher Grösse geworden. Die Wissenschaftlerin lehrt und forscht am Center for Corporate Responsibility und sieht eine akzentuierte Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit: «Noch vor zehn Jahren haben sich erst wenige Firmen in der Schweiz systematisch und mit Blick auf Strategie und Erfolg mit Nachhaltigkeit beschäftigt.»

Das hängt mit der gesellschaftlichen Entwicklung und mit institutionellen Vorgaben und Initiativen zusammen. Zu diesen gehört das UN-Rahmenwerk Agenda 2030 mit den 17 Nachhaltigkeitszielen, den sogenannten Sustainable Development Goals (SDG). Wie die Wirtschaft zum Erreichen dieser Ziele beitragen kann, interessiert auch die Managementforschung.

## Die Wirtschaft braucht Absolventen

An der ZHAW leitet Walther das Forschungsprojekt «Operationalisierung des SDG 8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum». «Operationalisierung» weist auf einen delikaten Kern. Wie setzt man solche Ziele um,

ANZEIGE

# Mit ESPAS bleiben Sie erreichbar.

Ihr Telefonservice auf Schweizerdeutsch: freundlich und diskret.

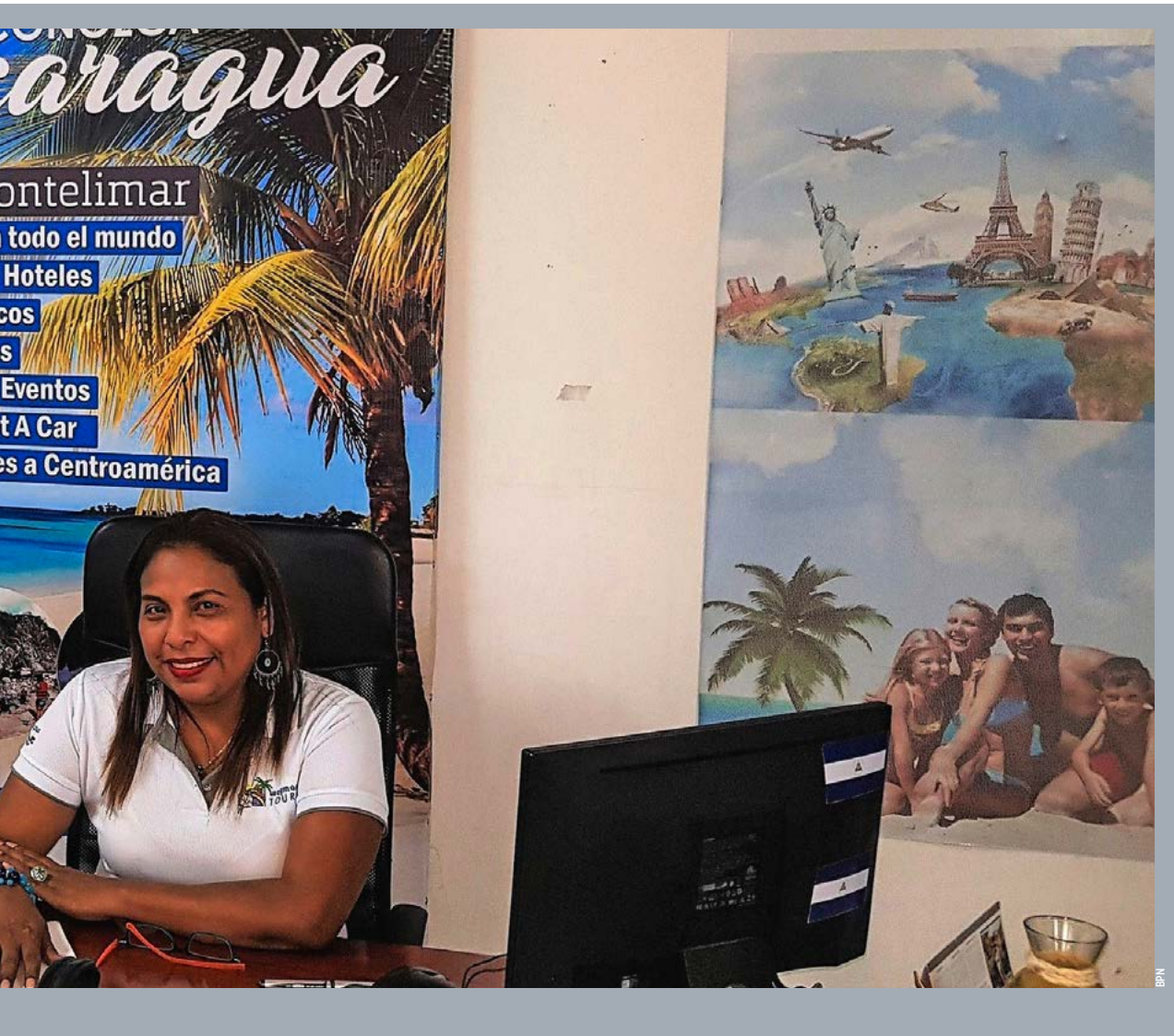
Testen Sie uns: 044 344 31 11

[www.espas.ch/dienstleistungen](http://www.espas.ch/dienstleistungen)



ESPAS  
Nah am Mensch. Nah am Markt.





## Chance auf Märkten

damit sie langfristig allen Beteiligten in Zielländern und europäischen Unternehmen Vorteile verschaffen? Und wie erwerben heutige und zukünftige Manager die nötigen Kenntnisse?

Die Materie ist komplex. Corporate Responsibility ist weit mehr als der moralische Zeigefinger oder die Weihnachtsspende für den Fussballverein. Heute umfasst Unternehmensverantwortung eine Vielzahl von Themen, Ansätzen und Instrumenten, mit denen Nachhaltigkeit den Erfolg des Unternehmens verbessern hilft und gleichzeitig positive Wirkung auf gesellschaftliche Herausforderungen hat.

Die Wissenschaftlerin sieht daher mehrere Möglichkeiten für die Firmen und ist überzeugt, dass die Schweizer Wirtschaft in naher Zukunft Absolventen mit Kompetenzen in Corporate Responsibility für den langfristigen Erfolg brauchen wird.

Eine Möglichkeit sieht sie in der soliden Forschung sowie der praxisnahen Beratung zu aktuellen Themen der Unternehmensverantwortung. Besonders aber in der Weiterbildung sieht Walthert einen Schlüssel. Im Zertifikatslehrgang (CAS) Corporate Responsibility, den die ZHAW schon seit zehn Jahren anbietet, lernen bereits im Berufsleben stehende

Fachkräfte, wie Firmen Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen etablieren und umsetzen können.

Doch auch in den Bachelor- und Master-Programmen spielen Nachhaltigkeitskompetenzen der Wirtschaftsstudierenden eine wichtige Rolle. «In unserem Lehrangebot», sagt Ina Maria Walthert, «achten wir darauf, dass wir zukünftigen Managern das richtige und praxisrelevante Werkzeug mitgeben. Dabei ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand zu blicken und sich mit den komplexen Anforderungen einer globalen Lieferkette auch aus Management-sicht zu beschäftigen.»

### Internationales Fenster öffnet sich

Die Herausforderungen im globalen Business und die Grenzen der regionalen Weiterbildung werden durch neue Lernformate aufgehoben. Sogenannte Massive Open Online Courses (MOOC) kann jeder und jede von überall aus besuchen.

Seit September 2020 ist die ZHAW deshalb als erste Fachhochschule überhaupt Mitglied der weltweiten Online-Lernplattform edX und wird im kommenden März den zwölfwöchigen Kurs Global Business and Human Rights anbieten.

«Durch die edX-Plattform», so Walthert, «eröffnet sich ein gänzlich internationales Fenster. Wir haben die Chance, global wichtige Themen mit einem entsprechend globalen Publikum zu diskutieren. Darüber hinaus bietet Online-basiertes Lernen die Möglichkeit, Themen mit den Studierenden ganz anders zu erarbeiten.»

Schwerpunkte des Kurses sind die vielfältigen Verbindungen zwischen internationalen Aktivitäten von Firmen und Menschenrechtsthemen wie Diskriminierung oder Zwangsarbeit bei Lieferanten, so Walthert: «Unternehmen müssen beim Thema Menschenrechte international immer mehr rechtliche Rahmenbedingungen beachten. Deshalb ist es wichtig, Lieferketten und Geschäftsbeziehungen sorgfältig auf Risiken hin zu überprüfen und diese mit etablierten Instrumenten zu minimieren.»

Für die ZHAW School of Management and Law sind diese Aktivitäten Teil ihrer seit 2014 bestehenden Mitgliedschaft in der UN-Initiative PRME (Principles for Responsible Management Education) und tragen im Kern genau, was die Hochschule ihren Absolventen vermittelt: Nachhaltigkeit können.

Lukas Tonetto, Autor, Aarau.

# Für die Kunden verantwortlich

**Banken** Fehlendes Kunden-Know-how sollten sie ausgleichen; die reine Anwendung von ESG-Kriterien reicht nicht – alles andere wäre Greenwashing.

PETER HABERSTICH

**E**ine wachsende Zahl von Unternehmen erkennt, dass CSR mehr als eine PR-Strategie ist. Auch Banken merken, dass sie als juristische Personen Citoyens sein können, die über den rechtlichen Rahmen hinaus ihre Welt und die Gesellschaft mitgestalten und pflegen.

Sie gestalten ihre Lieferketten nachhaltig, tragen ihren Mitarbeitenden Sorge und verpflichten sich immer öfter sogar zu einer Klimastrategie, die den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck ihres Betriebs kompensiert oder sogar vermindert. Sie erhalten dafür Karma-Punkte bei ihren Stakeholdern und kommen günstiger zu Geld. Zu Recht.

### Wie weit geht die Pflicht?

Doch wie verantwortlich sind Unternehmen für den Fussabdruck ihrer Kunden? Für die Spuren, die diese durch die Verwendung der Produkte der Unternehmen hinterlassen? Dafür seien die Kunden selber verantwortlich, denn sie würden ihre Kaufentscheidung schliesslich aus freien Stücken und gut informiert fällen. Das sagen uns die Unternehmen oft. Wir sehen das anders.

Wir finden, es gehört zur Verantwortung eines Unternehmens, seinen Kunden die nachhaltigsten Produkte direkt vor die Nase zu stellen, sie als Standard-Option anzupreisen und schädliche Produkte vorzu aus dem Sortiment zu nehmen. Insbesondere dann, wenn es für die Kunden praktisch unmöglich ist, die Auswirkungen ihrer Wahl zu erkennen.

### Gültig für Detailhändler und Banker

Das gilt für Detailhändler, aber es gilt genauso für Banken. Diese investieren das Geld ihrer Kunden weltweit in Wirtschaftsaktivitäten. Sie verkaufen Sparereisen und Anlegern also Anteile von Unternehmen, die mehr oder weniger nachhaltig produzieren. Von diesen Anlageentscheidungen hängt schliesslich ab, ob die Weltwirtschaft die Energiewende schafft und die Biodiversitätskrise stoppen kann. In der Schweiz wird ein Viertel des weltweit grenzüberschreitenden Vermögens verwaltet. Der Einfluss, den die hiesigen Finanzinstitute mit dieser Summe auf die Lebensqualität unserer Kinder haben, ist enorm.

Immer mehr Sparerinnen und Anleger werden sich der Wirkung ihres Vermögens bewusst. Das hat zu einem regelrechten Boom von sogenannten nachhaltigen Anlagen geführt. Es hat die Kurse von entsprechenden Fonds in die Höhe getrieben und die Gebührenkasse eines Teils der Vermögensverwalter klingeln lassen.

Aber wenn man genauer hinschaut, sieht man, dass die Kriterien, mit denen die Nachhaltigkeit eines Finanzprodukts definiert wird, meist sehr lasch sind. Oft reicht schon der Ausschluss von Streubomben-Herstellern oder die Übergewichtung von Firmen, die Massnahmen gegen Korruption ergreifen, dafür, dass ein Portfolio als nachhaltig angepriesen wird. Doch eigentlich sind das Selbstverständlichkeiten.

Dass die reine Anwendung von ESG-Kriterien bei der Titelselektion nicht ausreichend sein kann, zeigen schon die Klimaverträglichkeitstests des Bundesamts für

**Solange die Anlageprodukte der Vermögensverwalter nicht mit den Pariser Klimazielen kompatibel sind, sind sie unmöglich nachhaltig.**

Umwelt: Gemäss diesen befördert der Schweizer Finanzplatz noch immer eine Erderwärmung von 4 bis 6 Grad bis Ende Jahrhundert.

Doch solange die Empfehlungen und die Anlageprodukte der Vermögensverwalter nicht mit den Pariser Klimazielen kompatibel sind, sind sie unmöglich nachhaltig, sondern höchstens grün angemalt. Denn in einer 4 bis 6 Grad wärmeren Welt will niemand von uns leben.

Und solange es für Sparerinnen und Anleger nicht kinderleicht ist, ihr Geld klimaverträglich anzulegen, sind die Banken und Vermögensverwalter mindestens mitverantwortlich für die Schäden, die das Geld ihrer Kunden anrichtet. Wenn Banken diese Verantwortung nicht als Citoyens wahrnehmen, dann werden sie dazu verpflichtet werden. Wer schneller ist als das Gesetz, hat einen Vorteil.

Peter Haberstich, Kampagnenkoordinator «Klima & Finanzplatz», Greenpeace Schweiz, Zürich.

ANZEIGE

**zhaw** School of Management and Law

**Wir feiern das 10. Jubiläum!**

**Berufsbegleitende Weiterbildung**  
CAS Corporate Responsibility

**Start: 3. September 2021**  
[www.zhaw.ch/imi/cas-cr](http://www.zhaw.ch/imi/cas-cr)

Zürcher Fachhochschule





# Gute Unternehmensführung

## Leistung, wertebasierter Erfolg und Gemeinwohl

Die «unsichtbare Hand» von Adam Smith, durch welche die privatwirtschaftliche Gewinnmaximierung dank Konkurrenz auch das Gemeinwohl befördert, gibt es bekanntlich nur in vollkommenen Märkten. Die Realwirtschaft sieht anders aus: Angebots- und Nachfrageseite sind bei Tauschbeziehungen oft sich selbst überlassen. Das kann eine fatale Neigung haben: Die stärksten Marktteilnehmer bestimmen Preis und Marge, die externen Kosten von Produktion und Konsum tragen Dritte. Das kann die Hegemonie einzelner Grossunternehmen befördern, während sich die sozio-ökonomischen Verhältnisse einer Mehrheit mittel- bis langfristig verschlechtern.

Letzteres trifft Schwellen- und Entwicklungsländer besonders ins Mark: Zum einen sind Menschenrechtsverletzungen, zweifelhafte Geschäftspraktiken oder eine karge Bildungssituation grosse Hürden für unternehmerische Investitionen, zum andern hat sich die Arbeits-, die Einkommens- und damit die Verteilungssituation in den Entwicklungsländern als Folge der monatelangen Infektionsgegenmassnahmen und dem damit verbundenen Angebots- und Nachfrageschock konfliktär verändert. Folge: Die Flüchtlingsproblematik und der Migrationsdruck werden noch steigen.

**Wir tun, was wir wollen – weil wir tun, was zu tun ist**

BPN bringt seit mehr als zwei Jahrzehnten in Georgien, Kirgisien, in der Mongolei, in Nicaragua und Ruanda kleine und mittelgrosse Unternehmen entscheidend voran. Diese Ar-



**Willi Helbling**  
CEO  
Stiftung BPN, Bern

«Auch beim Wirtschaften geht es um Reflexion: Was sichert, bewirkt oder verunmöglicht das Unternehmerische?»

beit besteht darin, Gewerbetreibende betriebswirtschaftlich auszubilden, ihnen mit individuellem Coaching zur Seite zu stehen, Unternehmervereine voneinander lernen zu lassen und ihnen ihre Interessenwahrung zu ermöglichen sowie – falls erforderlich und vielversprechend – Kredite zu vergeben.

All diese Arbeit basiert auf «À-fonds-perdu-Freiwilligkeit» für einen wohlfahrtsfördernden Zweck: Gesellschaften zu dienen, denen Hilfe zur Selbsthilfe einen optimalen Nutzen stiftet. Gute Unternehmensführung heisst für BPN: unternehmerische Leistung, wertebasierter Erfolg und gemeinwohldienliche Tätigkeit. Bald ist Weihnachten – eine Zeit, die die Frage nach dem Sinn des Daseins und unseres Handelns in unsere Mitte ruft. Um Reflexion geht es genauso beim Wirtschaften: Was sichert, bewirkt oder verunmöglicht das Unternehmerische (auch) mit Blick auf die ökonomische Wohlfahrt? Ist dieses Tun rechtfertigungsfähig?

«Werte» sind bei BPN Bekenntnis und Ordnungsrahmen: Von welcher Selbstverpflichtung und welchem Kompass lassen wir uns bei der Arbeit zur Beförderung des Lebensstandards in Entwicklungs- und Schwellenländern glaubwürdig leiten? Man könnte sagen: Menschenfreundlichkeit im ureigenen Sinne der alten Griechen. Sie verstanden Philanthropie als eine Tugend des gebildeten, zivilisierten Menschen. Denn: Das Fundament der Philanthropie ist der Glaube an die Würde des Einzelnen.

Bei BPN wächst die Substanz einer Firma nicht nur in der Bilanz. Ihr Gehalt bemisst sich am Ergebnis, das von der Haltung und dem Handeln der Unternehmerinnen und Unternehmer ausgeht. Daran, ob wir zu

einer Mittelstandsgesellschaft und einer Wirtschaftsentwicklung beitragen, in der Menschen in ihrem Sein, Werden und Wirken Sinn erkennen. Ob wir an einer Welt mitbauen helfen, in der Individuen gebraucht werden, und ob die dortige Gemeinschaft Lohn und Brot findet.

«Richtig» investieren?

Jeder Dienst an der Gesellschaft ist eine Investition von ihr in sich selbst. Wie bei jeder Investition erwächst aus der Förderung von Menschen ein Gewinn. Solcher Rückhalt gibt Menschen die Freiheit, sich zu entwickeln und über viele Jahre hinweg das «gute Leben» zu erlernen. Das ist wie beim Schneeballeffekt: Die begünstigte Person gibt den Einsatz multipliziert an die Gesellschaft weiter. Letzten Endes prägt sie die Entwicklung der gesamten Kultur.

Sind Sie bedacht, einen Teil Ihres Wohlstands «richtig» zu investieren? BPN hat dies zum Auftrag: Umwelt- und Sozialziele mit guter Unternehmensführung mittels Kleinunternehmerförderung anzureizen. Unsere Produkte orientieren sich seit über zwanzig Jahren an den «Environment-/Social-/Governance»-Kriterien als Aspekt einer der Dauerhaftigkeit verpflichteten Unternehmenspolitik – ihr Ziel: ökonomischer Langfristnutzen und Sicherung der Lebensgrundlagen. Werden Sie «Aktionär» im Einsatz für eine resiliente Wirtschaft, um das selbstständige Tätigsein weitsichtig und beharrlich fortzusetzen. Kommen Sie mit uns ins Gespräch, lernen Sie die vielfältige Palette wertschöpfenden Investierens von BPN kennen – schreiben Sie mir oder rufen Sie mich an.

ANZEIGE



TATEN STATT WORTE NR. 137

## TATENDRANG

MACHT KEINE KRUMMEN GESCHÄFTE.



Bereits 1992 haben wir begonnen, mit Fairtrade Max Havelaar das grösste Fairtrade-Angebot der Schweiz aufzubauen. Dadurch profitieren Arbeiterinnen und Arbeiter im Süden von besseren Lebens- und Arbeitsbedingungen.

TATEN-STATT-WORTE.CH

Für mich und dich.



# Ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur

**Whistleblowing-Systeme** Wie gehen Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden in Krisenzeiten um, wie steht es um Fehlverhalten und Prozesse? Eine Speak-up-Kultur zahlt sich aus.

LAMARA VON ALBERTINI

**E**in Thema, das in diesem Jahr wieder mehr in die Öffentlichkeit gerückt ist: Whistleblowing und dazugehörige Systeme. Im März lehnte der Nationalrat eine Gesetzesvorlage betreffend Whistleblowing ab. Die EU aber hat eine Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern verabschiedet, die bis Ende 2021 in den Ländern umgesetzt werden muss.

Fehlender Schutz von Hinweisgebern schafft Rechtsunsicherheiten im arbeitsrechtlichen Bereich, und zwar nicht nur für Arbeitnehmende, sondern auch für Arbeitgebende. Denn ein mangelndes Whistleblowing-Konzept erhöht potenziell die Verantwortung und Haftung des Managements bei aufgedecktem Fehlverhalten in Unternehmen sowie die Gefahr von Reputationsschäden und von damit verbundenen möglichen finanziellen Verlusten.

## Hinweisgeber als wichtigster Faktor

In der Schweiz wird es wohl in absehbarer Zeit keinen spezifischen rechtlichen Schutz für Whistleblower geben: Wer Unregelmässigkeiten am Arbeitsplatz meldet, ist nicht genügend geschützt. Noch immer haben zu wenige Unternehmen ein Whistleblower-System in ihre Governance integriert. Aktuell haben zwei Drittel der befragten Schweizer Unternehmen zumindest Meldestellen, wie aus dem «Whistle-

## Einige Unternehmen haben ein Hinweisgeber-System als Element innerhalb ihres Risikomanagements erkannt.

blowing Report 2019» hervorgeht, der von der HTW Chur durchgeführt wurde. Doch das Risiko von möglichen Image- und finanziellen Schäden für Unternehmen ist wie erwähnt gross, wenn Missstände oder Fehlverhalten aufgedeckt werden oder gar an die Öffentlichkeit geraten. Social Media mit Twitter, Facebook und Co. können hier nochmals als Booster-Effekt wirken.

Dabei kann es genau umgekehrt sein und kann Whistleblowing als Frühwarnsystem funktionieren. Einige Unternehmen haben nach medienübergreifenden Skandalen – hier sei zum Beispiel nur an die Weitergabe von Steuerdaten von Bankkunden erinnert, an die Betrugsfälle bei der Sozialhilfeeinrichtung, an das Bekanntwerden des grossen Baukartells oder an den Whistleblowing-Fall des Universitätsspitals Zürich – ein Hinweisgebersystem als zentrales Element innerhalb ihres Risikomanagements erkannt. Studien zeigen, dass Hinweisgeber beziehungsweise Whistleblower in Unternehmen der wichtigste Faktor für die Aufdeckung von Unregelmässigkeiten sind. Gemäss Studien werden etwa zwei Drittel der erkannten Unregelmässigkeiten durch Hinweisgeber aufgedeckt.

## Vertrauen in Meldesysteme

Laut dem «Whistleblowing Report 2019» erhalten Unternehmen durchschnittlich 52 Meldungen pro Jahr. Je grösser das Unternehmen ist, desto grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Bedenken gemeldet werden. Allerdings ist es nicht unbedingt als schlechtes Zeichen zu werten, wenn viele Meldungen eingehen. Dies kann zwar darauf hinweisen, dass es viele Probleme innerhalb des Unternehmens gibt, es kann aber auch einfach bedeuten, dass die Mitarbeitenden Vertrauen in die Whistleblowing-Vereinbarungen haben und sich bei der Berichterstattung wohlfühlen.

Ebenso kann eine kleine Anzahl von Meldungen darauf hinweisen, dass es nur sehr wenige Probleme gibt. Aber es könnte auch ein Zeichen dafür sein, dass das Meldesystem nicht so funktioniert, wie es sollte, dass die Mitarbeitenden kein Vertrauen in den Kanal haben oder einfach nicht wissen, wo sie Missstände melden sollen. Unternehmen sollten daher ihre Meldekanäle und Abwicklungsprozesse transparent

kommunizieren, um die Hürden für die Erhebung von Bedenken zu verringern.

Denn Whistleblower riskieren viel – im schlimmsten Falle droht hierzulande die Kündigung. Wichtig sind Standards und Prozesse, die Mitarbeitende schützen. Andernfalls stehen sie in der Öffentlichkeit schnell als Nestbeschmutzer da. Und es gibt noch ein Argument für umfassende Hinweisgebersysteme: Junge schauen heute mehr als früher auf die sogenannten Social

Skills eines Unternehmens. Es geht ihnen in erster Linie nicht um das Gehalt und die Karriereleiter, sondern darum, ob sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Dazu gehören auch die Unternehmenswerte und die gelebte Kultur.

## Aufbau einer Speak-up-Kultur

Generell sollten Unternehmen neue Technologien nutzen, für Mitarbeitende eine anonyme Online-Meldeplattform

schaffen und gleichzeitig Möglichkeiten für vertrauliche Gespräche mit einem internen oder externen Ombudsmann anbieten. Mitarbeitende sollten frei wählen können.

Die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Whistleblowing-System ist allerdings eine umfassende Speak-up-Kultur, die einen angstfreien Dialog zulässt. Denn wer ohne Angst vor den Reaktionen oder Konsequenzen kommunizieren kann, äussert mehr Abweichungen vom Wertesys-

tem. Dies macht sich auch bei anderen Aufgaben im Betrieb bezahlt. So werden auch mehr Ideen vorgeschlagen und Kooperationen gelingen erfolgreicher, da Konflikte früher sichtbar werden. Whistleblowing-Systeme sollten daher Teil einer jeden Unternehmenskultur sein.

Lamara von Albertini, Compliance-Expertin und Inhaberin von Albertini Compliance Services, Zürich.

# Deloitte.



## Turning challenges into opportunities to grow.

Deloitte helps companies understand that being environmentally friendly is business friendly too.

Connect at [Deloitte.com/ch/sustainability](https://www.deloitte.com/ch/sustainability)

© 2020 Deloitte AG. All rights reserved.







**Batjargal Lhagvajav:** Er führt in Ulaanbaatar (Mongolei) ein Unternehmen in der Lebensmittelproduktion.

Mitarbeitende aktuell: 50; Potenzial: 25 zusätzliche.

# Die Transparenz transformiert

**Sustainability Reporting Standard** Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann und wird sich noch weiter verbessern.

CHRISTIAN LEITZ

Noch gut erinnern kann ich mich an die internen Diskussionen, die wir vor über zehn Jahren darüber führten, wie die UBS-Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen künftig aussehen sollte. Einen Umweltbericht der UBS gab es damals schon seit einigen Jahren.

Doch nun ging es um eine deutliche thematische Ausdehnung der Berichterstattung wie auch um die Abstützung auf das international anerkannte Rahmenwerk der Global Reporting Initiative (GRI). 2009 war es so weit, wir veröffentlichten den ersten umfassenden Bericht zu unseren Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und liessen dessen Inhalt ausserdem extern prüfen.

Heute gibt es mindestens zwanzig Organisationen, Verbände, Standardsetter und so weiter, die sich direkt oder indirekt mit der Definition oder Weiterentwicklung von Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigen. Diese Fragmentierung macht es für alle Beteiligten nicht einfach, zu entscheiden, woran sie sich letztlich orientieren sollen. Im-

merhin haben zwei wichtige Organisationen, deren Empfehlungen und Standards wir in unserer Berichterstattung umsetzen, International Integrated Reporting Council (IIRC) und Sustainability Accounting Standards Board (SASB), gerade angekündigt, zur Value Reporting Foundation zu fusionieren.

## Erhöhte Anforderungen

Vor zehn Jahren war die Welt der Nachhaltigkeitsberichterstattung also noch deutlich einfacher. Wobei einfacher nicht mit besser gleichzusetzen ist. Denn Nachhaltigkeitsthemen haben massiv an Bedeutung gewonnen – für die Unternehmen selbst wie auch für Kunden, Mitarbeitende, Investoren und andere Stakeholder, inklusive Politik und Regulierungsbehörden. Und die beschleunigte Fokussierung auf Offenlegung wird deutlich von der (richtigen) Annahme gesteuert, dass Transparenz der Schlüssel für die Umlenkung von Kapitalströmen in eine nachhaltigere Wirtschaft ist.

Ein wichtiger Meilenstein war die Einführung der Non-Financial Reporting Directive NFRD (deutsch: Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller und die

Diversität betreffender Informationen) der Europäischen Union im Jahre 2014. Diese Richtlinie verlangt von Unternehmen eine Erklärung zu sogenannten nichtfinanziellen Kriterien. Dieser Begriff kann als irreführend gelten, da Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte oder Bekämpfung von Korruption und Bestechung nicht nur für die Reputation, sondern auch den langfristigen Erfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Das bereits erwähnte GRI-Rahmenwerk ist dabei unter den empfohlenen Standards zur Umsetzung der NFRD.

Anfang Jahr hat die Europäische Kommission eine Revision der NFRD angestossen und eine öffentliche Konsultation auf den Weg gebracht. Die wachsende Bedeutung ist auch in der Schweiz zu sehen, wo der Gegenvorschlag zur Unternehmensverantwortungsinitiative nach deren Ablehnung in Kraft tritt und deutlich auf die transformierende Macht von (mehr) Transparenz setzt, im Einklang mit internationalen Entwicklungen.

War die NFRD ein wichtiger Meilenstein bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung gesamthaft, so folgte kurz darauf ein höchst wichtiger Schritt bei einem zentralen Einzelthema, dem Klimawandel, mit der Veröffentlichung der Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) des Financial Stability Board (FSB).

Inzwischen kann man sagen, dass diese Empfehlungen zum Mass aller Dinge bei der Berichterstattung zu Klimarisiken geworden sind.

Es überrascht deshalb nicht, dass die Arbeit der TCFD in den Blickpunkt von Regulierungsbehörden gerückt ist, die einen geregelten Umgang mit Klimarisiken über alle Wirtschaftssektoren hinweg erzielen wollen.

## Bedingung für nachhaltige Anlagen

Dies ist besonders aus Investorensicht wichtig. Denn die bessere Verfügbarkeit von standardisierten und messbaren Informationen ist die zentrale Voraussetzung, um Nachhaltigkeitskriterien erfolgreich und wirksam im Anlageprozess

umzusetzen. Auch hier können Banken im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie eine wichtige Rolle einnehmen. Im Gespräch setzen sie Portfolio-Unternehmen nicht zuletzt konkrete Ziele für mehr Offenlegung.

Auch bei wichtigen ESG-Ratings ist Transparenz der zentrale Faktor. Es reichen keine blossen Absichtserklärungen, sondern Unternehmen werden anhand belegbarer, publizierter Nachhaltigkeitsfakten bewertet.

Der Schlüssel zu einer nachhaltigeren Wirtschaft heisst also Transparenz – mit der Betonung auf Materialität, Standardisierung und Messbarkeit. Um die Nachhaltigkeit der Geschäftspraktiken von Unternehmen besser zu beurteilen, sind weitere Anstrengungen notwendig. Der Fokus liegt oft auf vergangenheitsbezogener Leistung. Die Berichterstattung wird sich daher noch stärker auf Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit ausrichten. Die Diskussion darüber, wie wir über Nachhaltigkeit berichten, ist wichtiger denn je, und sie geht weiter.

Christian Leitz, Leiter Corporate Responsibility Management, UBS, Zürich.

**Die Diskussion darüber, wie wir Nachhaltigkeit rapportieren, geht weiter.**

# Führungskräfte brauchen konkrete Ziele

**Nachhaltigkeit** Um echte Fortschritte zu erzielen, müssen Unternehmen die Vergütung von Führungskräften direkt mit ihr verbinden.

MARCEL MEYER UND LIZA ENGEL

Viele Unternehmen haben CSR-Initiativen in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen und in ihre Geschäftstätigkeit eingebunden. Diese Initiativen müssen aber mehr sein als schön bilderte Geschichten in Jahresberichten und auf Unternehmenswebsites, damit sie greifbare Ergebnisse hervorbringen und eine bleibende Wirkung erzielen. Wie kann dies erreicht werden? Mit klaren Indikatoren zur Messung und ausformulierten, konkreten Zielen für das Reporting. Denn was nicht gemessen wird, wird auch nicht gemacht.

CSR-Aktivitäten müssen greifbar und umsetzbar sein sowie schrittweise angegangen werden, wenn sie eine langfristige Wirkung erzielen sollen. An dieser Stelle kommt die Abkürzung ESG ins Spiel.

ESG steht für Environmental, Social and Governance und quantifiziert den gesellschaftlichen, ethischen und nachhaltigen Impact eines Unternehmens. Es umfasst Aktivitäten von der Messung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks eines Unternehmens bis hin zur Gewährleistung von Vielfalt

und Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und setzt klare Rahmen und Ziele zur Messung und Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten.

Selbst wenn ein Unternehmen eine klare CSR-Strategie mit konkreten Zielen hat und deren Erreichung auch misst: Wie kann es sicherstellen, dass Führungskräfte solchen Zielen Vorrang einräumen, wenn vor allem traditionelle Grössen wie Umsatz- oder Gewinnwachstum zur Messung ihrer Leistung herangezogen werden? Indem man die CSR-Ziele wirklich gleichwertig in die Leistungsbeurteilung miteinbezieht!

## Zwischen Markt und Moral

Dazu haben Deloitte Schweiz und das in Zürich ansässige Center for Corporate Reporting (CCR) Anfang Jahr eine Umfrage unter Führungskräften in Österreich, Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Zwei Drittel (66 Prozent) der Führungskräfte antworteten, dass die Nachhaltigkeit Teil der Geschäftsstrategie des Unternehmens sei. So weit, so gut. Mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Befragten gab aber gleichzeitig an, dass die Messung der ESG-Leistung nicht Teil des Vergütungssystems sei.

Diese schwierige Situation ist in vielen Unternehmen anzutreffen. Sie illustriert

die grosse Herausforderung, in einem so strategisch wichtigen Bereich wie der Nachhaltigkeit Fortschritte zu erzielen, wenn bedeutende Entscheidungsträger dem Thema erst dann Priorität einräumen, wenn sie ihre anderen Ziele wie Umsatz oder Verkaufszahlen erreicht haben. Das ist beinahe ein Ding der Unmöglichkeit.

Selbst intrinsisch motivierte Führungskräfte brauchen nämlich klar definierte individuelle Ziele mit entsprechenden externen, wohl häufig finanziellen Anreizen.

Die Aufnahme von Nachhaltigkeitszielen in die Beurteilungskriterien für die Vergütung von Führungskräften ist daher absolut zentral. Möglicherweise müssen Unternehmen ihre Beurteilungskriterien sogar anpassen oder erweitern, damit die Erreichung der ESG-Ziele nicht im Widerspruch zu den finanziellen Zielen steht.

## Ziele mit klarem Fokus

Die Formulierung dieser ESG-Ziele ist ebenfalls eine Herausforderung, es bestehen auch noch weniger Vorbilder als in anderen Bereichen. Deloitte hat dazu die öffentlich zugänglichen Vergütungsberichte von 265 börsennotierten britischen Unternehmen untersucht. Nur 84 von ihnen legten offen, wie sie ESG-bezogene Ziele für Führungskräfte definieren und diese messen.

**Bei der Hälfte ist die Messung der ESG-Leistung nicht Teil der Vergütung.**

Zudem reichten diese Ziele von sehr allgemeinen bis hin zu äusserst spezifischen Messgrössen. Während ein Unternehmen den Führungskräften vorschreibt, sie sollten sich «aktiv beim Dienst an der Gemeinschaft einbringen», schrieb ein anderes, das Unternehmen müsse die «sektorweite Führungsrolle im Dow Jones World Sustainability Index einnehmen», und ein drittes gab einem Bereichsmanagement vor, dass dieses «die Treibhausgasemissionen in diesem Bereich bis 2025 um 25 Prozent reduzieren» und die Recyclingquote über einen ganzen Markt auf 70 Prozent erhöhen müsse sowie 3,5 Prozent des unternehmensweiten Stroms als nachhaltig erzeugen solle.

Die Untersuchung kam daher zum Schluss, dass die grosse Herausforderung für Unternehmen darin besteht, Ziele in bestimmten schwer zu quantifizierenden Bereichen der Nachhaltigkeit sinnvoll zu definieren und zu messen. Eine Herausforderung, die auch aus anderen, wenig zahlenorientierten Unternehmensbereichen bekannt ist.

Ein kürzlich veröffentlichtes Papier des Weltwirtschaftsforums WEF enthält Ideen, die eine gute Hilfe darstellen, wenn es an die konkrete Ausformulierung solcher Ziele geht. Diese Leitlinien beruhen auf einem breiten Konsens der grossen globalen Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Das WEF-Papier schlägt 21 Kernmetriken und 34 erweiterte Messgrössen vor, die sich auf die

sogenannten vier P konzentrieren: Führungsgrundsätze, Planet, Menschen und Wohlstand (Principles of Governance, Planet, People and Prosperity).

## Goldstandard auch für grüne Standards

Was für die Ziele und deren Messung auf individueller Ebene gilt, muss unbedingt auch auf oberster Unternehmens-Ebene gelten: Laut der erwähnten CCR-Studie werden nur 18 Prozent der Nachhaltigkeitsberichte vollständig extern geprüft; 30 Prozent lassen immerhin einige Abschnitte prüfen. Und nur 55 Prozent der Unternehmen legen konkrete Fortschritte bei ESG-Zielen offen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung muss aber mit gleicher Strenge, Qualität und Zertifizierung wie Finanzberichte behandelt werden, wenn sie an Glaubwürdigkeit gewinnen soll.

Dies würde auch dazu beitragen, die Spreu vom Weizen zu trennen, wenn es ernsthaft um den Einfluss geht, den ein Unternehmen nehmen will. Dadurch wird das Unternehmen nicht nur für die Umsetzung seiner CSR-Strategie zur Rechenschaft gezogen, sondern auch das tatsächliche und wahrgenommene Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gestärkt. Und davon profitieren am Ende das Unternehmen und alle seine Anspruchsgruppen.

Marcel Meyer, Leiter Nachhaltigkeit, und Liza Engel, Chief People Officer, beide Deloitte Schweiz, Zürich.