

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft

School of Management and Law

Bachelor of Science in Business Administration

Studienrichtung Accounting, Controlling and Auditing

2018 bis 2021

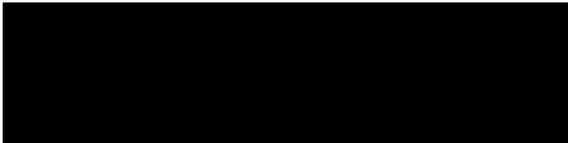
Bachelorarbeit

Nachhaltigkeitscontrolling

Eine Herausforderung für Schweizer KMU

Autorin:

Katarina Najdanovic



Betreuerin:

Niccole Jordan

ZHAW School of Management and Law

Fachstelle Corporate Performance and Sustainable Financing

Herisau, 08.06.2021

Management Summary

Die KMU sind in der Schweiz am meisten vertreten und stellen demzufolge den grössten Arbeitsmarkt dar. Die Anforderung an die Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftstätigkeit einzubinden, nimmt weiter zu und folglich sind auch KMU betroffen. Dabei wird die Nachhaltigkeit im Controlling einbezogen und demzufolge wird es als Nachhaltigkeitscontrolling bezeichnet. Das Betreiben eines Nachhaltigkeitscontrollings dient als Voraussetzung, um den Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Ein ausgereiftes Nachhaltigkeitscontrolling zu erhalten inklusive regelmässige Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts erachtet sich vor allem für KMU aufgrund ihrer Grösse als eine Herausforderung. Für das gibt es unterschiedliche Gründe wie beispielsweise, die knappe Ressourcenverfügbarkeit, kein geschultes Personal, ein grosser Aufwand oder die falsche Einstellung.

Diese vorliegende Bachelorarbeit beruht auf die Forschungsfrage zu beantworten, wie die Nachhaltigkeit erfolgreich im Controlling eines KMU eingeführt werden kann. Dabei werden die einzelnen Schritte von der Strategieentwicklung bis zur Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts analysiert. Vor allem das strategische und operative Nachhaltigkeitscontrolling mitsamt der zur Verfügung stehenden Instrumenten wurde im Fokus gesetzt. Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden fünf qualitative Interviews aus interner und externer Sicht durchgeführt. Somit konnten verschiedene Betrachtungsweisen miteinbezogen werden und diese wurden anschliessend miteinander verglichen und interpretiert. Bei der internen Perspektive wurde vor allem das Vorgehen und die angewendeten Instrumente für ein Nachhaltigkeitscontrolling betrachtet. Bei der externen Perspektive ist man nochmals auf die Problemstellungen eingegangen und Verbesserungsvorschläge wurden ausarbeitet.

Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Anforderungen für die Befassung mit der Nachhaltigkeit im KMU in der Zukunft steigen. Es wird weiter verlangt, dass man sich mit Nachhaltigkeitsthemen befasst, die auch finanzielle Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit haben und unternehmensspezifische Bereiche berücksichtigt. Ein Nachhaltigkeitscontrolling einzuführen kann deshalb nicht mehr umgehen werden.

Diese Bachelorarbeit zeigt mit einem Leitfaden auf, wie ein KMU ein Nachhaltigkeitscontrolling mit Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen einzuführen hat.

Dieser Leitfaden sollte vor allem für KMU dienen, die die nachhaltigen Aspekte in das Controlling einbinden möchten und für das Vorgehen eine Orientierung benötigen. Es werden dabei anwendbare Controllinginstrumente aufgezeigt und zusätzlich Lösungsvorschläge angeboten, wie man mit Herausforderungen umgehen kann. Von Relevanz ist, dass ein KMU den richtigen Nachhaltigkeitsstandard auswählt, um die zukünftigen Anforderungen befriedigen zu können und dabei muss die gesamte Wertschöpfungskette miteinbezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | iv |
| Tabellenverzeichnis | iv |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 1 |
| 1.2 Problemstellung | 1 |
| 1.3 Forschungslücke | 3 |
| 1.4 Forschungsfrage | 4 |
| 1.5 Abgrenzung..... | 4 |
| 1.6 Relevanz dieser Arbeit..... | 4 |
| 1.7 Ausbau und Methodik der Arbeit | 5 |
| 2 Theoretische Grundlage..... | 6 |
| 2.1 Nachhaltigkeit..... | 7 |
| 2.1.1 Definition Nachhaltigkeit..... | 7 |
| 2.1.2 Corporate Social Responsibility..... | 8 |
| 2.1.3 Die CSR-Standards | 10 |
| 2.1.4 Das Nachhaltigkeitsmanagement | 12 |
| 2.2 KMU | 14 |
| 2.2.1 KMU Verständnis | 14 |
| 2.2.2 Die Nachhaltigkeit in KMU | 15 |
| 2.2.3 Nachhaltiges Handeln in Schweizer KMU | 16 |
| 2.3 Controlling | 17 |
| 2.3.1 Definition Controlling | 17 |
| 2.3.2 Eingrenzung des Controllings | 18 |
| 2.3.3 Funktionen des Controllings | 18 |
| 2.3.4 Strategisches und operatives Controlling..... | 20 |
| 2.4 Nachhaltigkeitscontrolling..... | 20 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.4.1 | Definition Nachhaltigkeitscontrolling..... | 21 |
| 2.4.2 | Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | 21 |
| 2.4.2.1 | Wesentlichkeitsanalyse..... | 22 |
| 2.4.2.2 | Sustainability Balanced Scorecard | 23 |
| 2.4.3 | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling..... | 24 |
| 2.4.3.1 | GRI-Kennzahlen..... | 24 |
| 2.4.3.2 | Nachhaltigkeitsmanagementsystem..... | 24 |
| 2.4.4 | Nachhaltigkeitsbericht..... | 25 |
| 3 | Empirische Untersuchung | 27 |
| 3.1 | Methodisches Vorgehen..... | 27 |
| 3.1.1 | Qualitativer Forschungsansatz | 27 |
| 3.1.2 | Aufbau der qualitativen Forschung..... | 28 |
| 3.1.3 | Struktur Interview-Leitfaden..... | 29 |
| 3.1.4 | Datenauswertung | 30 |
| 3.1.5 | Auswahl der Interviewpartner | 30 |
| 3.1.6 | Ausgewählte KMU..... | 31 |
| 3.1.7 | Ausgewähltes Beratungsunternehmen und ausgewählter Verband | 32 |
| 4 | Empirische Ergebnisse | 34 |
| 4.1 | Erkenntnisse der KMU-Perspektive | 34 |
| 4.1.1 | Schwerpunkt 1: Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling..... | 35 |
| 4.1.2 | Schwerpunkt 2: Operatives Nachhaltigkeitscontrolling..... | 38 |
| 4.1.3 | Schwerpunkt 3: Die Problemstellungen..... | 41 |
| 4.1.4 | Schwerpunkt 4: Unterschied zum Grossunternehmen | 43 |
| 4.1.5 | Schwerpunkt 5: Verbesserungspotenzial | 44 |
| 4.2 | Erkenntnisse der Berater- und Verband-Perspektive..... | 45 |
| 4.2.1 | Schwerpunkt 1: Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling..... | 46 |
| 4.2.2 | Schwerpunkt 2: Operatives Nachhaltigkeitscontrolling..... | 46 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.3 Schwerpunkt 3: Die Problemstellungen..... | 48 |
| 4.2.4 Schwerpunkt 4: Verbesserungspotenzial | 51 |
| 5 Schlussfolgerung | 54 |
| 5.1 Zusammenführung der Perspektiven | 54 |
| 5.1.1 Schwerpunkt 1: Das strategische und operative Nachhaltigkeitscontrolling . | 54 |
| 5.1.2 Schwerpunkt 2: Die Problemstellungen..... | 56 |
| 5.1.3 Schwerpunkt 3: Unterschied zum Grossunternehmen | 56 |
| 5.1.4 Schwerpunkt 4: Verbesserungsmassnahmen und Zukunftserwartungen | 57 |
| 5.2 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie | 58 |
| 5.3 Beantwortung der Forschungsfrage | 60 |
| 5.4 Diskussion..... | 65 |
| 5.4.1 Handlungsempfehlung | 65 |
| 5.4.2 Forschungsgrenze..... | 66 |
| 5.4.3 Weiterführender Forschungsbedarf..... | 66 |
| Literaturverzeichnis | 68 |
| Anhang..... | 78 |
| A Software | 78 |
| B Ergebnisse aus den Interviews | 79 |
| C KMU-Perspektive | 81 |
| D Analyse Nachhaltigkeitsbericht | 100 |
| E Berater- und Verband-Perspektive | 104 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Themenfelder für die theoretische Grundlage..... | 6 |
| Abbildung 2: Triple-Bottom-Line-Ansatz..... | 9 |
| Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Nachhaltigkeitsimplementierung..... | 12 |
| Abbildung 4: Die Funktionsarten des Controllings..... | 19 |
| Abbildung 5: Die Wesentlichkeitsmatrix..... | 22 |
| Abbildung 6: Sustainability Balanced Scorecard..... | 23 |
| Abbildung 7: Leitfaden für die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings.... | 61 |
| Abbildung 8: Auszug aus MAXQDA..... | 78 |
| Abbildung 9: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Menu and More AG..... | 101 |
| Abbildung 10: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Hunziker Partner AG..... | 102 |
| Abbildung 11: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Schweizer Jugendherbergen..... | 103 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Vorteile eines Nachhaltigkeitsberichts..... | 26 |
| Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner aus interner Sicht..... | 35 |
| Tabelle 3: ISO Zertifizierung der KMU..... | 39 |
| Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner aus externer Sicht..... | 45 |
| Tabelle 5: Zusammenfassung der Interviews aus interner Sicht..... | 79 |
| Tabelle 6: Zusammenfassung der Interviews aus externer Sicht..... | 80 |

1 Einleitung

In dieser kurz gefassten Einleitung wird der Leser in das Thema eingeführt, um die Absicht der Arbeit zu verstehen. Zuerst wird auf die Ausgangslage und die Problemstellung eingegangen. Weiter wird über die vorhandene Forschungslücke berichtet. Anhand dieser Informationen wird die Fragestellung formuliert. Anschliessend wird die Relevanz für diese Arbeit erklärt und die angewendete Methodik und der Aufbau dieser Arbeit aufgezeigt.

1.1 Ausgangslage

Aus den Umweltproblemen, die sich entwickelt haben, wie beispielsweise dem Mangel an natürlichen Ressourcen, hat sich der Begriff «Nachhaltige Entwicklung» herausgebildet (Baerlocher, 2013, S. 15). Die United Nations Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro im Jahr 1992 führte zu einer Weiterentwicklung der nachhaltigen Entwicklung, denn es trafen sich 172 Staaten, um Lösungen bezogen auf die Umwelt- und Sozialprobleme zu finden (Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 2007). Bei dieser UNO-Konferenz wurde festgehalten, dass der Umweltschutz und die soziale und wirtschaftliche Entwicklung gleich zu priorisieren sind (Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 2007). Gemäss Baerlocher (2013, S. 15) entstand daraus ein globales gesellschaftliches und politisches Nachhaltigkeitsleitbild. Dieses aufgestellte Leitbild stellt eine Grundlage dafür dar, wie sich die Akteure bezogen auf die zu nutzenden Ressourcen zu verhalten haben (Baerlocher, 2013, S. 15). Das nachhaltige Handeln hat für den Unternehmenserfolg an Wesentlichkeit gewonnen, weshalb Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen berücksichtigt und anschliessend implementiert werden (Schaltegger, 2010, S. 238). Die Literatur befasst sich mit der Implementierung der Nachhaltigkeit im Unternehmensbereich «Controlling» schon längere Zeit und so ist diese heutzutage ein aktuelles Diskussionsthema (Torunsky, 2018, S. 3).

1.2 Problemstellung

Bezogen auf kleine und mittlere Schweizer Unternehmen ist über die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings oder die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nur begrenzte Literatur vorhanden. Mit der Thematik «Nachhaltigkeit» werden die

kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sich zukünftig mehr befassen (Gestring, Gonschorek, Haubold, Sonntag, & von der Werth, 2016, S. V). Grossunternehmen haben für diese Thematik eigene Abteilungen und erfassen selbstständig einen Nachhaltigkeitsbericht (Gestring, Gonschorek, Haubold, Sonntag, & von der Werth, 2016, S. V). Sie können das gesammelte Wissen über nachhaltiges Handeln in der zuständigen Abteilung integrieren und anschliessend in jeden Unternehmensbereich übertragen (Grothe, Goldmann, Marke, & Yildiz, 2011, S. 47). Die KMU sind aber nicht in gleichem Masse gerüstet wie ein Grossunternehmen, denn in den meisten Fällen fehlen die notwendigen Ressourcen und der entsprechende Personalbestand, um ein vollumfängliches Nachhaltigkeitscontrolling aufzustellen (Endenich & Trapp, 2019, S. 230). Weiter sagen Endenich & Trapp (2019, S. 230), dass im KMU das Controlling meistens in der Geschäftsleitung oder in der Buchhaltung integriert ist, und oft erledigen sogar die Geschäftsführer selber die Nachhaltigkeit betreffenden Aufgaben. Das Gewinnen von Wissen ist dann als viel komplexer und aufwendiger zu erachten (Grothe, Goldmann, Marke, & Yildiz, 2011, S. 47). Das Beobachtungsnetz der europäischen KMU (2002, S. 46) hat definiert, dass neben den begrenzten Ressourcen auch die Einstellung in einem Unternehmen ein Hindernis sein kann. Beispielsweise werden die Ansichten nicht in konkrete unternehmerische Handlungen umgesetzt oder die Umwelt wird im Unternehmen nicht priorisiert (Europäische Kommission, 2002, S. 46). Weiter wird durch die Europäische Kommission (2002, S. 46) erläutert, dass KMU die Auffassung haben, dass sie wegen ihrer bescheidenen Unternehmensgrösse einen geringen Einfluss auf die Umwelt hätten. Viele sind zusätzlich der Meinung, dass der Nutzen im Verhältnis zu den entstehenden Kosten zu tief ist (Europäische Kommission, 2002, S. 46). Gemäss Endenich & Trapp (2019, S. 230) reicht angesichts der steigenden Ansprüche der Stakeholder eine Erklärung, dass man auf die Umwelt Rücksicht nehme, nicht mehr aus. Es wird eine Messung und Dokumentierung der Nachhaltigkeitshandlungen erwartet (Endenich & Trapp, 2019, S. 230).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass KMU die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen als wichtig einstufen, die Umsetzung in den einzelnen Unternehmensprozessen aber dennoch fehlt und keine konkreten Handlungen definiert werden. Diese zurückhaltende Haltung ist auf die oben genannten Gründe zurückzuführen.

1.3 Forschungslücke

Bezogen auf KMU findet man vereinzelte Literatur über die Vorgehensweise explizit auf die Unternehmensgrösse definiert sowie eine Darlegung, welche Messinstrumente für ihre Grösse geeignet wären. In einer Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV) durch die ICV-Ideenwerkstatt wurden die Herausforderungen aufgezeigt, die bei einer Implementierung des Nachhaltigkeitscontrollings entstehen (Internationaler Controller Verein [ICV], 2011, S. 26). Durch diese Studie hat sich herausgestellt, dass die Messbarkeit und die Transparenzerzeugung die grössten Problemstellungen darstellen (Internationaler Controller Verein [ICV], 2011, S. 26). Für diese Studie ist eine Umfrage mit internationalen Unternehmen durchgeführt worden und 15 Prozent der repräsentierten Unternehmen haben ihren Sitz in der Schweiz (Internationaler Controller Verein [ICV], 2011, S. 29). In der Studie «Siwss Corporate Sustainability Survey» wurden kleine, mittlere und grosse Unternehmen in der ganzen Schweiz befragt (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW], 2012, S. 7). Ziel dieser Befragung war, einen Überblick über die aktuellen Ausführungen ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu gewinnen (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW], 2012, S. 7). Eine empirische Untersuchung über ein Nachhaltigkeitscontrolling in Schweizer KMU wurde bisher nicht lanciert. Die Mehrheit der Publikationen bezieht sich auf internationale Grossunternehmen. Bezogen auf die Praxis wurde in einem deutschen Grossunternehmen, Hansgrohe, ein Nachhaltigkeitscontrolling implementiert und anschliessend dokumentiert (Gänsslen, Kraus, & Ette, 2011, S. 129). Über ein Nachhaltigkeitscontrolling in Schweizer KMU wurde verhältnismässig wenig berichtet.

Die vorliegende Arbeit soll die bisher aufgelisteten Herausforderungen überprüfen. Die Erkenntnis daraus kann dann als Grundbaustein für Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Implementierung genommen werden. Die bestehende Literatur soll zusätzlich durch eine Bezugnahme zu Schweizer KMU ergänzt werden. Diese Arbeit soll einen Mehrwert für Schweizer KMU erbringen und ihre zukünftige Befassung mit der Implementierung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings verstärken.

1.4 Forschungsfrage

Folgende hergeleitete Fragestellung wird in dieser Arbeit untersucht und beantwortet:

Wie kann man die nachhaltige Unternehmensentwicklung eines Schweizer KMU in den Controllinginstrumenten erfolgreich implementieren und welche Verbesserungsmassnahmen sind herzuleiten?

Basierend auf dieser aktuellen Problemstellung und der abgeleiteten Forschungslücke setzt die Arbeit einen Fokus auf nur schweizweit tätige Unternehmen.

Das Nachhaltigkeitscontrolling wird je nach Unternehmensgrösse und Ressourcenverfügbarkeit anders implementiert. Aus diesem Grund werden explizit nur Schweizer KMU untersucht. Anschliessend werden Verbesserungsmassnahmen hergeleitet und ein Leitfa-den erstellt.

1.5 Abgrenzung

Wie schon in der Forschungsfrage definiert bezieht sich diese Arbeit nur auf kleine und mittlere Unternehmen. Eine weitere Eingrenzung auf eine Branche wird nicht vorgenommen. Die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings wird unabhängig von der Branche betrachtet und der Fokus wird mehr auf die Unternehmensgrösse gelegt. In der empirischen Untersuchung können dann branchenabhängige Erkenntnisse zusätzlich abgeleitet werden.

1.6 Relevanz dieser Arbeit

In der Schweiz sind, gemäss dem Stand im Jahr 2018, insgesamt 592'695 Unternehmen tätig (Bundesamt für Statistik [BFS], 2020). Von diesen gehören 591'016 zu den kleinen und mittleren Unternehmen und dies entspricht über 99 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz (Bundesamt für Statistik [BFS], 2020). Über drei Millionen Beschäftigte sind in einem KMU tätig (Bundesamt für Statistik [BFS], 2020).

Anhand dieser Statistik kann man schlussfolgern, dass die KMU den grössten Anteil an Betrieben im schweizerischen Markt ausmachen und die Mehrheit der Schweizer Bevölkerung beschäftigen. In der Politik und in der Gesellschaft gewinnt das nachhaltige Verhalten immer mehr an Relevanz, und auch Unternehmen werden verpflichtet, sich mit der

Nachhaltigkeit zu befassen (Zemp & Bigler, 2019, S. 2). Die Schweizer Politik setzt auf die Nachhaltigkeit und unterzeichnete im Jahr 2015 die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (Zemp & Bigler, 2019, S. 2). Damit die 17 Ziele von den United Nations (UN) umgesetzt werden können, müssen sich wirtschaftliche Unternehmen dafür einsetzen und dieses nachhaltige Verhalten wird auch von den Schweizer KMU erwartet (Zemp & Bigler, 2019, S. 2). Unternehmen können zusätzlich interne und externe Vorteile erzielen, sollten sie sich zur Nachhaltigkeitsverantwortung bekennen (Friedrich & Theuvsen, 2011, S. 106). Erstens werden neue Ressourcen zur Verfügung gestellt und zweitens wird das Image gegenüber den Stakeholdern verbessert (Friedrich & Theuvsen, 2011, S. 106).

1.7 Ausbau und Methodik der Arbeit

In dieser Arbeit werden zuerst die theoretischen Grundlagen wie die Begriffe Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeitsmanagement und Controlling näher erklärt, um ein Grundverständnis zu gewährleisten. Anschliessend werden die beiden Begriffe Nachhaltigkeit und Controlling miteinander verknüpft und das Nachhaltigkeitscontrolling vorgestellt. Im 3. Kapitel wird die qualitative Forschungsmethode erklärt und im 4. Kapitel die empirischen Ergebnisse ausgewertet. Anhand der Literaturrecherche wurde mit insgesamt drei KMU ein qualitatives Experteninterview geführt, die schon seit mehreren Jahren ein Nachhaltigkeitscontrolling implementiert haben. Zwei weitere qualitative Experteninterviews wurden mit einem Beratungsunternehmen und einem Verband für nachhaltiges Wirtschaften durchgeführt. So konnte neben der internen Sicht auch die externe Sicht ausserhalb des Unternehmens beleuchtet werden. Im 5. Kapitel, dem Schlussteil, werden die Resultate der empirischen Erhebung konsolidiert und die Forschungsfrage anhand eines Leitfadens beantwortet. Abschliessend werden Handlungsempfehlungen und weitere Forschungsempfehlungen abgeleitet.

2 Theoretische Grundlage

In der Abbildung 1 ist der Aufbau der Literaturrecherche für die theoretische Grundlage bildlich dargestellt. Zuerst werden für ein allgemeines Verständnis die Nachhaltigkeit und der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) erklärt. Der CSR wird anschliessend mit der Nachhaltigkeit in einen Zusammenhang gestellt. In einem unternehmerischen Kontext wird das Nachhaltigkeitsmanagement erläutert. Es wird vor allem aufgezeigt, wie sich das Unternehmen mit der Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Dabei wird auch die Nachhaltigkeit in KMU betrachtet. Anschliessend wird das Controlling erklärt und im Kontext mit der Nachhaltigkeit eingebunden. Für das bessere Verständnis bei der anschliessenden empirischen Untersuchung wird zuletzt die Nachhaltigkeitsimplementierung in den Controllinginstrumenten theoretisch erläutert. Dabei werden strategische und operative Instrumente angeschaut, die gemäss der Literatur auch für KMU kompatibel sind.

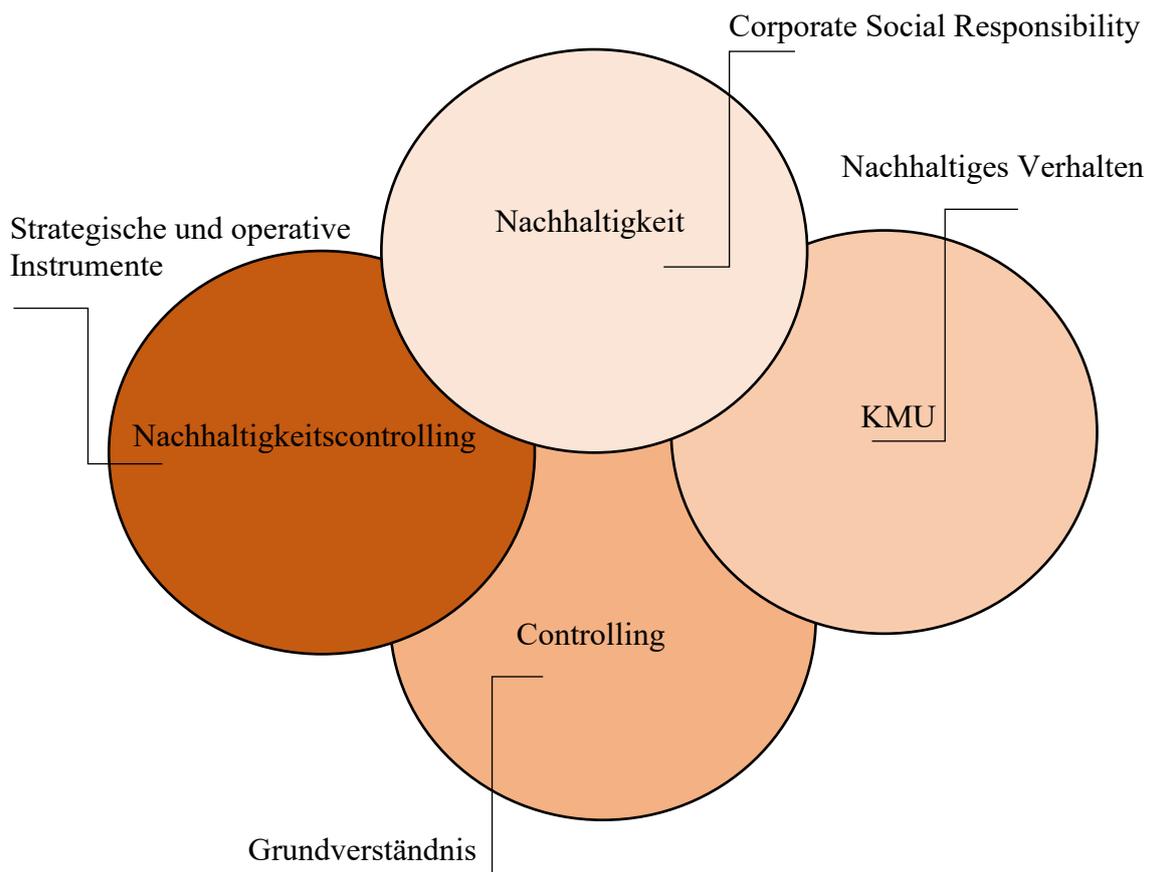


Abbildung 1: Themenfelder für die theoretische Grundlage

2.1 Nachhaltigkeit

In diesem Unterkapitel wird der Begriff Nachhaltigkeit erklärt und in einen Zusammenhang mit CSR gebracht. Weiter erfolgt eine Konkretisierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen. Diese Operationalisierung wird auch als Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet. Anschliessend wird die Nachhaltigkeit spezifisch im KMU thematisiert.

2.1.1 Definition Nachhaltigkeit

Laut Bundesamt für Raumentwicklung (1987) veröffentlichte im Jahr 1987 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung den Brundtland-Bericht. In diesem Bericht wurde eine Zusammenführung von Umwelt und ökonomischer und sozialer Entwicklung verlangt (Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 1987). In der Folge ist der Begriff «nachhaltige Entwicklung» entstanden (Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], 1987). Es wurde festgehalten, dass die Armut einen Auslöser für globale Umweltprobleme und weitere Katastrophen darstellt (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 14). Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987, S. 36) entwickelte eine Definition für nachhaltige Entwicklung:

«Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs». [...]

Diese Begriffserklärung wurde erweitert, um den zusätzlichen Schutz der Mitmenschen und der zukünftigen Generation zu gewährleisten (Osranek, 2017, S. 27). Diese Befriedigung der Grundbedürfnisse stellt ein Zugeständnis an die Armen dar, damit sie ihren Anteil an den Ressourcen einfordern können (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 15). Die nachhaltige Entwicklung kann nur dann gewährleistet werden, wenn das Bevölkerungswachstum und das Produktionspotenzial im Einklang zueinander stehen (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 15). Gemäss Baerlocher (2013, S. 16) wird seit der Veröffentlichung des Berichts deutlich, dass die Entwicklung der Gesellschaft immer noch nicht nachhaltig ist. Beispielsweise sind der Klimawandel oder die soziale Ungleichheit aktuelle Diskussionsthemen (Baerlocher, 2013, S. 16).

2.1.2 Corporate Social Responsibility

Im Jahr 2010 wurden für alle Organisationen durch die ISO-Norm 26000 Leitlinien veröffentlicht (KMU-Portal für kleine und mittlere Unternehmen, 2020). Bei der Ausführung der Unternehmensaktivitäten sollten die Organisationen sich auf diese Leitlinie beziehen, die eine Hilfestellung gewährleistet (KMU-Portal für kleine und mittlere Unternehmen, 2020). Allgemeingültig definiert die ISO 26000 (2019, S. 2) den CSR als eine ethische und transparente Unternehmensverantwortung:

«responsibility of an organization for the impacts of its decision and activities on society and the environment, through transparency and ethical behavior that:

- contributes to sustainable development, including health and welfare of society;*
- takes into account the expectation of stakeholders;*
- is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior; and*
- is integrated throughout the organization and practices in its relationship».*

Eine weitere Definition stammt von der Europäischen Kommission (2011, S. 7) . Sie veröffentlichte im Jahr 2011 eine neue, angepasste Erklärung des CSR:

«Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise

- soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;*
- sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden».*

[...]

Wie man herauslesen kann, wird in dieser neuen Begriffserklärung vor allem die gemeinsame Zusammenarbeit und die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Stakeholder betont. Beim CSR liegt der Fokus mehrheitlich auf den Stakeholdern, wobei bei der Nachhaltigkeit alle Mitmenschen und zukünftige Generationen inbegriffen sind (Bassen, Jastram, & Meyer, 2005, S. 234).

Der Begriff Nachhaltigkeit hat auf der unternehmerischen Ebene über die Jahre einen engen Zusammenhang mit CSR entwickelt (Schneider, 2015, S. 28). Gemäss europäischer Definition berücksichtigt die Nachhaltigkeit die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte, wobei CSR sich auf die sozialen und ökologischen Dimensionen beschränkt (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004, S. 70). Somit kann CSR als ein Teilaspekt der Nachhaltigkeit betrachtet werden (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004, S. 71). Die ökologische, soziale und ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit wird als Triple-Bottom-Line in der folgenden Abbildung 2 dargestellt.

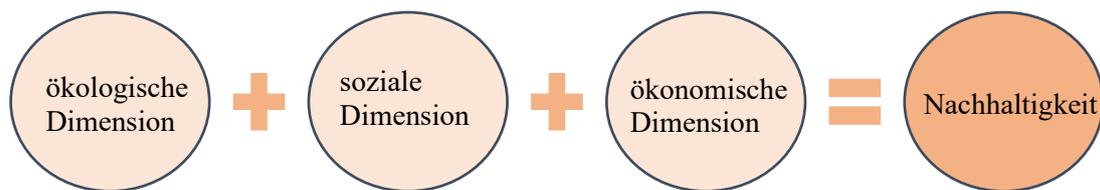


Abbildung 2: Triple-Bottom-Line-Ansatz

Quelle: In Anlehnung an (Sailer, 2020, S. 26)

Es ist durch Studien erwiesen, dass die Befassung mit den drei Dimensionen zu einem Unternehmenserfolg führt. Beispielsweise hat die Studie «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis» bestätigt, dass die finanzielle Performance eine Korrelation zur CSR-Performance bildet (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003, S. 427). Umweltmassnahmen können somit zu einer höheren Profitabilität führen (Günther, Endrikat, & Günther, 2016, S. 4). Die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension müssen sich im Gleichgewicht befinden, damit die definierten Ziele in den entsprechenden Dimensionen erreicht werden können, und darum sollten alle drei Perspektiven gleichermaßen miteinbezogen werden. (Kreipl, 2020, S. 244-245).

Eine Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg ist ein stabiles Umfeld, und die Voraussetzung für ein stabiles Umfeld ist eine intakte Umwelt (Sailer, 2020, S. 26). Beispielsweise können bei fehlenden Ressourcen auch keine Arbeitsmöglichkeiten entstehen (Kreipl, 2020, S. 245). Gemäss Frese & Colman (2018, S. 33) kann es kurzfristig betrachtet zwischen den drei Dimensionen zu Zielkonflikten kommen, und aus diesem Grund sollte die Nachhaltigkeit zusätzlich berücksichtigt werden. Mit langfristigem Denken können die Ziele in Einklang gebracht werden (Frese & Colman, 2018, S. 33). Ein langfristiger Erfolg ist Voraussetzung für die Nutzung von langfristigen Ressourcen (Sailer, 2020, S. 36). Gemäss Schüz (2017, S. 56) wird bei der ökonomischen Dimension

ein profitables Wachstum angestrebt und die bereitgestellten Ressourcen müssen den Zweck effizient bedienen, um einen Wertzuwachs zu generieren. Weiter erwähnt Schüz (2017, S. 56), dass die soziale Dimension zusätzlich berücksichtigt, ob die Unternehmenshandlung mit den Bedürfnissen der Stakeholder im Einklang ist. Bezogen auf die ökologische Dimension stellt sich schliesslich die Frage, ob das unternehmerische Handeln genügend an die Umwelt angepasst ist (Schüz, 2017, S. 56). Für das Unternehmen kann aber auch die ökologische und soziale Nachhaltigkeit nur als Randtätigkeit fungieren (Wördenweber, 2017, S. 14). Diese Ausrichtung wird auch als ökonomische Triple-Bottom-Line definiert, denn die Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Ziele erfolgt nur, sollten diese Ziele auch die ökonomischen Ziele unterstützen (Wördenweber, 2017, S. 14). Dieser ökonomische Triple-Bottom-Line-Ansatz ist grösstenteils bei Grossunternehmen vorzufinden, so Sailer (2020, S. 26). Die Umweltmassnahmen werden nur aus wirtschaftlicher Sicht getroffen und sollten zu einem ökonomischen Vorteil führen wie beispielsweise einer Kostensenkung (Sailer, 2020, S. 26).

2.1.3 Die CSR-Standards

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen nimmt immer weiter zu (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Aus diesem Grund wurden international geltende CSR-Standards entwickelt (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Sailer (2020, S. 52) hält fest, dass die CSR-Standards öffentliche Dokumente sind. Diese Dokumente zeigen Normen, Handlungen oder Massnahmen auf, mit denen die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen eingesetzt werden kann (Sailer, 2020, S. 52).

In der Folge werden drei CSR-Standards genannt, die auf Unternehmensebene einen wesentlichen Einfluss haben:

Sustainable Development Goals (SDGs)

Für diesen Standard werden 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung und zusätzlich 169 Unterziele vorgegeben und die UNO-Mitgliedstaaten werden aufgefordert, diese Ziele zu realisieren (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], 2020). Die definierten Ziele berücksichtigen die ökologische, ökonomische und soziale Dimension (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], 2020). Die 193 Mitgliedsstaaten verabschiedeten im Jahr 2015 die Agenda 2030 mit den neuen Zielvorgaben (Vereinte Nationen, 2015, S. 1). Die Agenda wird auch als Handlungskonzept

angesehen, um die nachhaltige Entwicklung voranzutreiben (Vereinte Nationen, 2015, S. 1). In der Agenda 2030 ist das Ziel, die Armut zu beseitigen, da diese die nachhaltige Entwicklung hemmt (Vereinte Nationen, 2015, S. 1).

United Nations (UN) Global Compact

Das UN Global Compact definiert zehn Grundsätze über Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und die Bekämpfung von Korruption und bietet eine Plattform für den Austausch von Unternehmen und Organisationen an, die diese Prinzipien realisieren (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Diese Unternehmen müssen dann, jährlich einen Bericht erstellen, um den Fortschritt aufzuzeigen (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019).

Global Reporting Initiative (GRI)

Das Ziel dieser Initiative ist es, die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte nach international anerkannten Standards zu gestalten (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Der Nachhaltigkeitsbericht umfasst schlussendlich vordefinierte GRI-Indikatoren über ökonomische, soziale und ökologische Aspekte, die von Unternehmen gemessen werden (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Die GRI-Richtlinien dienen als Grundlage dafür, dass ein einheitlicher Nachhaltigkeitsbericht für alle Unternehmen dargelegt wird und somit ein internationaler Vergleich hergestellt werden kann (Sailer, 2020, S. 53).

Die Internationale Organisation für Normung (ISO)

Die ISO 26000 dient als Richtlinie zur gesellschaftlichen Verpflichtung und ist nicht zertifizierbar (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Dieser Leitfaden nützt als Hilfestellung dabei, die Unternehmensprozesse an der Nachhaltigkeitsstrategie auszurichten (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2019). Es sind auch andere ISO-Normen vorhanden. Gemäss Sailer (2020, S. 61), dient beispielsweise der ISO 14031 für den Vorgang bei der Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung und der ISO 14001 für die eigentliche Messung der Nachhaltigkeitsleistung.

2.1.4 Das Nachhaltigkeitsmanagement

Gemäss Wördenweber (2017, S. 13), befasst sich das Nachhaltigkeitsmanagement mit der tatsächlichen Einbindung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensaktivitäten. Es verfolgt das Ziel, die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte aus dem Triple-Bottom-Line im Gleichgewicht zu bringen und dabei die heutige und die zukünftige Generation zu berücksichtigen, so Wördenweber (2017, S. 13).

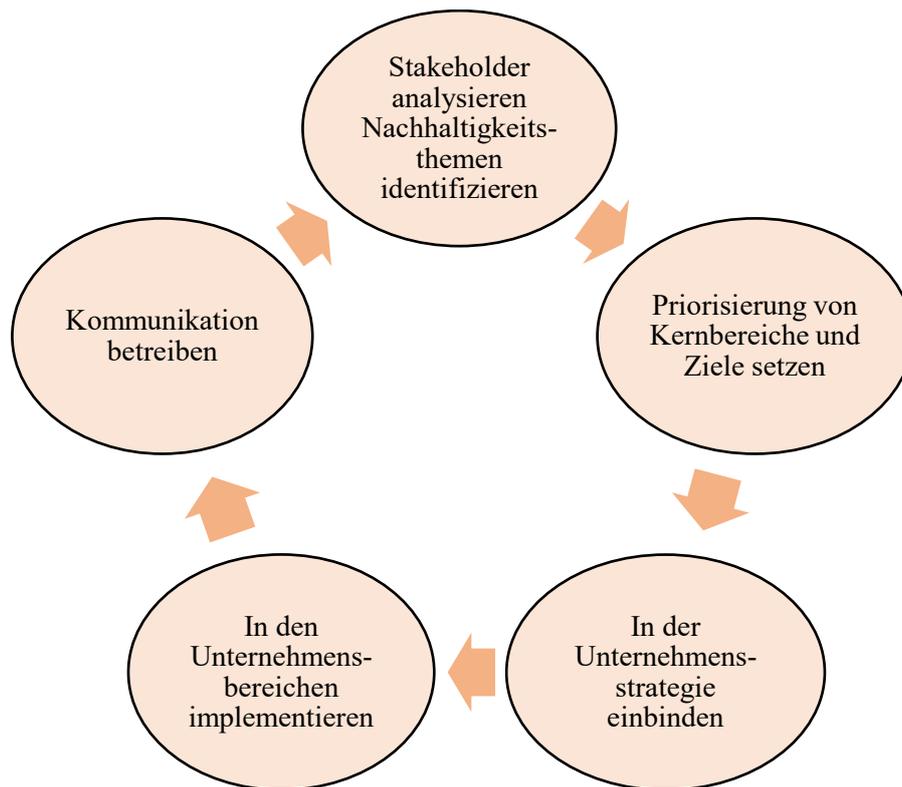


Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Nachhaltigkeitsimplementierung

Quelle: In Anlehnung an (Osranek, 2017, S. 133)

Durch diese Abbildung 3 wird das Vorgehen bei einer Nachhaltigkeitsimplementierung im Unternehmen aufgezeigt. Die einzelnen Schritte werden folglich näher erklärt. Dabei ist es wichtig, vorab ein Verständnis im Unternehmen zu entwickeln und abzuklären, was das Unternehmen in Bezug auf die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte erreichen will (Mayr, 2016, S. 122). Zuerst muss sich das Unternehmen mit aktuellen Themen und der Gesellschaftserwartung auseinandersetzen (Heger & Bürgel, 2013, S. 127). Mit einer Stakeholder-Analyse respektive einem Stakeholder-Dialog können dann die Erwartungen und Ansprüche der einzelnen Interessengruppen festgestellt werden (Heger & Bürgel, 2013, S. 127). Für Heger & Bürgel (2013, S. 127) sind junge Stakeholdergruppen, die vermehrt Aufmerksamkeit verlangen, beispielsweise die

Nichtregierungsorganisationen (NGO). Diese gesellschaftliche Stakeholdergruppe sollte besonders bei Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und berücksichtigt werden (Heger & Bürgel, 2013, S. 128). Die Berücksichtigung aller Erwartungen ist aber für das Unternehmen nicht machbar, und deshalb muss sich das Unternehmen entscheiden, in welchen Bereichen es seine Prioritäten setzen will, um Mehrwert zu generieren (Günther, Endrikat, & Günther, 2016, S. 123). Nachdem die Priorisierung erfolgte, wird die Unternehmensstrategie neu angepasst, sowie Nachhaltigkeitsziele ausarbeitet (Mayr, 2016, S. 122). Bei dieser Vorgehensweise wird für jedes priorisierte Handlungsfeld ein strategisches Ziel definiert (Kleinfeld & Schnurr, 2010, S. 330 zitiert in Mayr, 2016, S. 124). Unternehmen setzen ihre Ziele auf den CSR-Standards basierend (Sailer, 2020, S. 65). Neben dieser vorgegebenen Einhaltung können ebenfalls eigene nachhaltige Ziele durch die Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Stakeholder erfolgen (Sailer, 2020, S. 65-66). Festzuhalten ist, dass die CSR-Standards gleichzeitig ein allgemeingültiges Umweltziel für alle Unternehmen darstellen, wobei die Berücksichtigung der Stakeholder ein unternehmensindividuelles Umweltziel darstellt (Sailer, 2020, S. 78). Es wird anschliessend ein Massnahmenkatalog erstellt, um diese Zielvorgaben im operativen Tagesgeschäft auch umsetzen zu können (Mayr, 2016, S. 124). In diesem Massnahmenkatalog werden explizite Handlungsanweisungen dokumentiert (Mayr, 2016, S. 124).

Ein Beispiel für eine Priorisierung in der Unternehmenspraxis ist dasjenige von **Volkswagen AG** aus der Automobilbranche. Seit dem Diesel-Skandal möchte das Unternehmen seinen Ansprüchen gerecht werden und das Vertrauen seiner Stakeholder zurückgewinnen (Volkswagen AG, 2021).

Das Nachhaltigkeitsleitbild von Volkswagen AG (2021) statuiert folgendes:

«Wir bekennen uns zum 2° Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Bis 2050 beabsichtigen wir ein CO₂ neutrales Unternehmen zu werden. [...]

- Wir beabsichtigen unsere Ressourceneffizienz zu maximieren und fördern Kreislaufwirtschaftsansätze in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser. [...]

- Wir treiben die Elektromobilität voran, um die lokale Luftqualität zu verbessern. [...]

*- Wir wollen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem wir **effektive Managementsysteme** installieren und*

kontrollieren, die die Umweltauswirkungen unserer Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken».

Volkswagen AG setzt seinen Fokus in vier Bereichen. Gemäss Nachhaltigkeitsleitbild von Volkswagen AG (2021) ist ein aktuelles Kernthema mit Verbesserungspotenzial der hohe Emissionsausstoss und die sich daraus ergebende schlechte Luftqualität.

Wie schon im Unterkapitel 2.1.2 angesprochen, erläutert die ISO 26000, dass der CSR anschliessend in allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen eindringen und sensibilisieren sollte. Abschliessend werden die Nachhaltigkeitsthemen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens mit einer Berichterstattung kommuniziert (Mayr, 2016, S. 125).

2.2 KMU

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den KMU. Wie schon im Unterkapitel 1.6 erwähnt, sind mehr als 90 Prozent der Schweizer Unternehmen KMU. Die OBT-Studie (2018, S. 31) stellt eine Analyse von Schweizer KMU dar und zeigt auf, wie zahlenmässig dominant sie in der Gesellschaft sind. Aus diesem Grund weist sie darauf hin, wie wichtig es sei, sich mit KMU auseinanderzusetzen, da sie Merkmale aufwiesen, die sie von Grossunternehmen unterscheiden (OBT AG, 2018, S. 31).

Gemäss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) wurde ausserdem festgestellt, dass die KMU im Jahr 2013 über 55 Prozent des Bruttoinlandprodukts in der Schweiz generierten (OBT AG, 2018, S. 31). Es werden in diesem folgenden Unterkapitel Merkmale eines KMU aufgezählt und anschliessend wird auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten im KMU eingegangen.

2.2.1 KMU Verständnis

Nach der Empfehlung der europäischen Kommission werden Unternehmen als KMU klassifiziert, die weniger als 250 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz von max. 50 Millionen Euro erreichen oder bei denen die Jahresbilanzsumme max. 43 Millionen Euro erreicht (Europäische Union, 2003, S. 39). Ein Merkmal für ein KMU ist, dass der Geschäftsführer meistens in mehreren Bereichen tätig ist und ihm darum keine Zeit

bleibt, sich um andere Geschäfte zu kümmern, die nicht das Tagesgeschäft beinhalten (Gelbmann, Rauter, Engert, & Baumgartner, 2013, S. 34) Ein weiteres Kennzeichen von KMU ist, dass sie in der Organisation sehr flexibel sind, denn bei Veränderungen können sie schnell reagieren und haben keinen langen Kommunikationsweg (Bos-Brouwers, 2010, S. 430). Die Unternehmensführung weist kein fundiertes Managementwissen auf und verlässt sich in den meisten Fällen auf ihre Intuition, und aus diesem Grund fällt auch die strategische Sicht im Unternehmen aus (Gelbmann & Baumgartner, 2015, S. 428). Ein Vorteil ist, dass die Motive der Manager sich mit der Unternehmensethik identifizieren lassen (Gelbmann & Baumgartner, 2015, S. 429). Das zeigt sich durch die enge Beziehung zu den Mitarbeitern, denn die Hierarchie im KMU ist flach und alle Angestellten kennen sich persönlich (Bos-Brouwers, 2010, S. 426)

2.2.2 Die Nachhaltigkeit in KMU

Das CSR-Konzept wurde zuerst für internationale Grossunternehmen entwickelt (Bos-Brouwers, 2010, S. 418). Dabei unterscheiden sich KMU und Grossunternehmen, denn sie benutzen nicht die gleichen Richtlinien oder die gleichen Instrumente (Bos-Brouwers, 2010, S. 418). Bos-Brouwers (2010) sagt weiter, dass für KMU meistens andere Instrumente geeignet sind, die auch an ihre Unternehmensstruktur angepasst wurden. Aus diesem Grund ist eine Spezifizierung des CSR für KMU nötig (Bos-Brouwers, 2010, S. 418). Dafür werden Richtlinien veröffentlicht, wie etwa die GRI. Diese dient als Hilfsmittel, wie KMU ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen in einem Bericht darstellen können (respACT, 2013, S. 11). Wie schon bei der Problemstellung (vgl. Unterkapitel 1.2) erwähnt stehen im Mittelpunkt der bestehenden Literatur vermehrt internationale Grossunternehmen und auch in der Öffentlichkeit zeigen die Grossunternehmen eine hohe Präsenz. Die Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder steigen und es wird verlangt, dass auch KMU ihre Nachhaltigkeitsbemühungen geplant messen und dies veröffentlichen (Endenich & Trapp, 2019, S. 230). KMU sind in globalen Lieferketten eingebunden und stehen unter Druck, sich zukünftig vermehrt mit Nachhaltigkeitsthemen auseinanderzusetzen, denn aufgrund ihrer Rolle in der Wertschöpfungskette haben Grossunternehmen auch ihre KMU-Geschäftspartner dazu verpflichtet, nachhaltige Unternehmensführung zu betreiben (Caprano & Ergenzinger, 2011, S. 291). Es ist festzuhalten, dass interne und externe Akteure einen starken Einfluss auf die nachhaltige Unternehmensverantwortung in KMU haben. Den KMU ist meistens nicht bewusst, dass sie schon

CSR-Performance liefern, beispielsweise aufgrund ihrer engen Beziehung zu den Mitarbeitern (Gelbmann & Baumgartner, 2015, S. 429). Weiter erwähnen Gelbmann & Baumgartner (2015, S. 429), dass oftmals KMU Familienunternehmen sind. Diese werden aufgrund von Generationswechseln als Stakeholder-orientiert charakterisiert (Gelbmann & Baumgartner, 2015, S. 429). Es ist davon auszugehen, dass sie eher langfristig als kurzfristig handeln (Grothe & Marke, 2011, S. 29). Diese Denkweise stellt gegenüber den Grossunternehmen einen Vorteil dar und bildet eine optimale Voraussetzung für das weitere nachhaltige Handeln (Grothe & Marke, 2011, S. 29). Für Gelbmann & Baumgartner (2015, S. 429) muss das Wissen nur noch strategisch umgesetzt werden, damit es gemessen werden kann. Anschliessend ist auch eine Veröffentlichung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung möglich und sie können dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen (Gelbmann & Baumgartner, 2015, S. 429).

2.2.3 Nachhaltiges Handeln in Schweizer KMU

In der Schweiz sind einige KMU anzutreffen, die sich stark mit der Nachhaltigkeit befassen und gesetzte Nachhaltigkeitsziele messen sowie regelmässige Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen.

Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis ist das Schweizer KMU **Beck Glatz Confiseur AG**.

Die Beck Glatz Confiseur AG ist ein Berner Gastronomiebetrieb, der auf regionale Bio-Produkte und fairen Handel setzt. Die Auslieferung erfolgt sogar mit dem Velo (Beck Glatz Confiseur AG, 2015). Das Ziel ist es, zukünftig bei langen Strecken auf Elektroautos umzustellen (Beck Glatz Confiseur AG, 2015).

Glatz ist die erste Bäckerei in der Schweiz, die CO₂-neutral produziert, und das KMU hat unter anderem den Berner Energiepreis 2009 erhalten (Beck Glatz Confiseur AG, 2021). Das Unternehmen setzt jedes Jahr ein Klimaprojekt auf und berichtet über die erreichten Nachhaltigkeitsziele (Beck Glatz Confiseur AG, 2021). Das Klimaprojekt von Beck Glatz Confiseur AG (2019) zeigt folgende Zielerreichung auf:

«Auslieferung mit Elektro-Lieferwagen: Glatz wird elektromobil: Der erste Elektro-Lieferwagen war ab 1. Januar 2019 im Einsatz. Die Filialen mit einem Elektro-Transporter zu beliefern, entspricht dem konsequent umgesetzten Umweltkonzept.

Der Nachhaltigkeitsvorzeigebetrieb in der backenden Branche kann die CO₂-freie Unternehmenspolitik – komplett ohne fossile Brennstoffe – weiter ausbauen. [...]

- Scan to Mail statt Faxgeräte: Auf Ende des Jahres 2018 wurden alle acht Faxgeräte bei Glatz durch «Scan to Mail»-fähige Drucker ersetzt. Die alten Faxgeräte verbrauchten jährlich allein im Standby-Modus 7400 kWh». [...]

Wie bei Volkswagen AG ist auch bei Beck Glatz Confiseur AG die Reduktion des CO₂-Ausstosses ein wichtiges Handlungsfeld.

2.3 Controlling

Bevor davon die Rede ist, wie die Nachhaltigkeit in das Controlling operationalisiert wird, befasst sich dieses Unterkapitel mit der Funktion des Controllings. Für diese Arbeit ist ein Verständnis dieser Funktion notwendig, um sich anschliessend mit dem Nachhaltigkeitscontrolling befassen zu können. In diesem Unterkapitel wird, neben der Definition, auch die Abgrenzung des Controllings zum Management vorgenommen und die Unterschiede zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling aufgezeigt.

2.3.1 Definition Controlling

In der Gesellschaft wird die Tätigkeit im Controlling als das Kontrollieren und Verwalten von Zahlen im Unternehmen definiert (Preissler, 2014, S. 1-2). Gemäss Preissler (2014, S. 1-2) ist diese Definition betriebswirtschaftlich nicht korrekt. Der Controller weist weitere Funktionen auf, die in diesem Unterkapitel erklärt werden. Gemäss Vanini, Krolak & Langguth (2019, S. 29) steht das Controlling in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmensleitung. Die wichtigsten Tätigkeiten jedes Managements sind, Entscheidungen zu treffen und diese zu realisieren (Vanini, Krolak, & Langguth, 2019, S. 29). Die Managemententscheidungen enthalten aber Gefahren und Unsicherheiten bezogen auf interne und externe Einflüsse sowie Zukunftsaussichten (Vanini, Krolak, & Langguth, 2019, S. 31). Das Controlling ist dafür zuständig, dass die Qualität der Entscheidung weiterhin erhalten bleibt und die vorgegebenen Ziele erreicht werden können (Vanini, Krolak, & Langguth, 2019, S. 39). Der Controller unterstützt das effektive und effiziente Einsetzen von Unternehmensressourcen für die Erreichung der Unternehmensziele (Behringer, 2018, S. 6). Er weist eine Entscheidungsfunktion auf und liefert der

Unternehmensführung entscheidungsrelevante Informationen für zukünftige Entscheidungen (Vanini, Krolak, & Langguth, 2019, S. 39).

Zusammenfassend beinhaltet die Tätigkeit des Controllings nicht ein Nachkontrollieren vergangenheitsorientierter Daten, sondern fokussiert sich effektiv auf die zukunftsbezogene Datenerhebung für bevorstehende Entscheidungen (Preissler, 2014, S. 2). Sie stellt sicher, dass die Entscheidungen weiterhin rational und erfolgsorientiert getroffen werden (Behringer, 2018, S. 16).

2.3.2 Eingrenzung des Controllings

Das Controlling wird als eine Verbindung zwischen der Unternehmensführung und dem Controller angesehen (Weber & Schäffer, 2006, S. 17 ff. zitiert in Schrader & Vollmar, 2013, S. 3). Die Unternehmensführung fokussiert sich stärker auf die Ergebnisse und die Unternehmensziele und der Controller auf seine Funktionen (Weber & Schäffer, 2006, S. 17 ff. zitiert in Schrader & Vollmar, 2013, S. 3). Diese Funktionen werden im nächsten Unterkapitel erläutert. Die International Group of Controlling (IGC) formulierte das Controller-Leitbild als eine Unterstützung im Managementprozess und bei der Zielfindung. Die Controller sorgen für eine Transparenz in der Strategie, im Ergebnis, in den Finanzen und in den Prozessen (International Group of Controlling [IGC], 2013).

2.3.3 Funktionen des Controllings

In diesem Abschnitt werden die weiteren Funktionen des Controllings erläutert. Das Controlling beinhaltet die Planungs- und Informationsfunktion sowie die Steuerungs- und Kontrollfunktion (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2014, S. 87-88). Diese vier Funktionen sind auf der folgenden Abbildung 4 dargestellt.

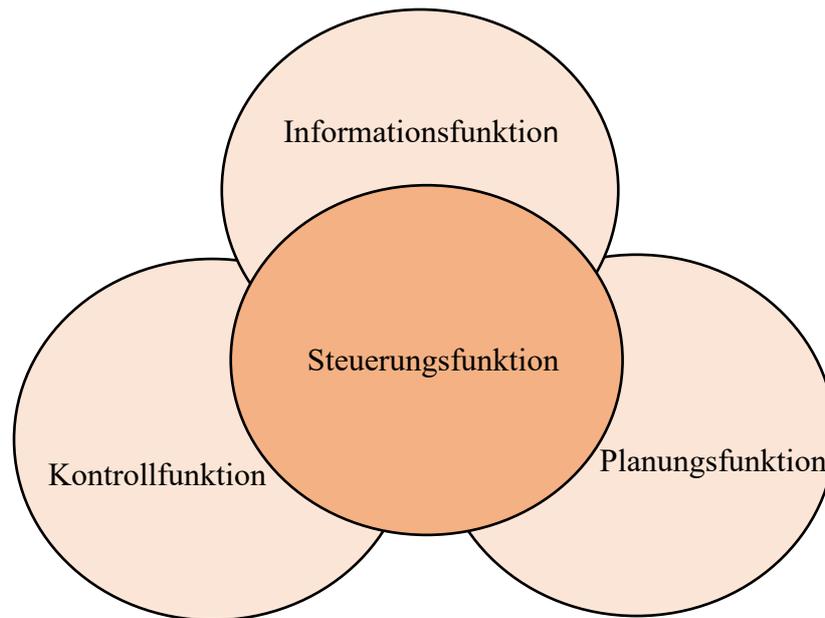


Abbildung 4: Die Funktionsarten des Controllings

Quelle: in Anlehnung (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2014, S. 87-88)

Bei der Planung werden der kurzfristige, mittelfristige und langfristige Planungshorizont berücksichtigt (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2014, S. 89). Mit der Planung wird die Zielerreichung angesteuert (Klingebiel, 2020, S. 29). Der Controller stimmt dabei die Teilpläne ab und wählt passende Instrumente für die Planung aus (Klingebiel, 2020, S. 30). Bei der Informationsfunktion ermittelt der Controller die relevanten Ist-Daten, um diese zu erheben und anschliessend für die Funktionsträger bereitzustellen (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2014, S. 87). Die erhobenen Daten werden anschliessend in einem Berichtswesen für das Management und für andere Funktionsträger wiedergegeben (Hubert, 2016, S. 48). Das Berichtswesen kann die verdichteten Informationen veranschaulichen und die Entscheidungen des Managements durch Fehlerreduktion unterstützen (Hubert, 2016, S. 47). Die notwendigen Handlungsanweisungen mit der regelmässigen Kontrolle erfolgen dann in der Steuerungs- und Kontrollphase (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2014, S. 89). In der Kontrollphase erfolgt ein Vergleich der Soll- und der Ist-Werte, (Weber & Schäffer, 2016, S. 284 ff. zitiert in Behringer, 2018, S. 101). Anhand dieses Vergleiches können Abweichungen festgestellt und anschliessend kann eine Korrektur vorgenommen werden (Weber & Schäffer, 2016, S. 284 ff. zitiert in Behringer, 2018, S. 101). Weiter wird mit der Kontrolle sichergestellt, dass die Unternehmensziele erfolgreich erreicht werden können (Weber & Schäffer, 2016, S. 284 ff. zitiert in Behringer, 2018, S. 101). In der

Steuerungsfunktion werden die Informations-, Planungs- und Kontrollfunktion anschliessend koordiniert (Horváth, 1978, S. 194-208 zitiert in Weber & Schäffer, 2020, S. 25).

2.3.4 Strategisches und operatives Controlling

Es wird im Controlling, aufgrund des Planungshorizonts, zwischen operativem und strategischem Controlling unterschieden (Hubert, 2016, S. 45). Laut Hubert (2016, S. 45), ist das operative Controlling im Tagesgeschäft integriert und erfasst einen zeitlichen Horizont von einem Jahr. Es werden kurzfristige Massnahmen getroffen und vergangenheitsbezogene und gegenwärtige Kosten berücksichtigt (Mann, 1987, S. 36 zitiert in Preissler, 2014, S. 5). Beispielsweise wäre eine operative Planung die Sicherstellung der monatlichen Lohnauszahlung, denn für diesen Vorgang reicht die Kapazität im Tagesgeschäft aus (Hubert, 2016, S. 45). Die Daten werden hauptsächlich aus dem internen Rechnungswesen erhoben (Mann, 1987, S. 36 zitiert in Preissler, 2014, S. 5).

Das strategische Controlling enthält nach Hubert (2016, S. 46) einen Planungshorizont von bis zu zehn Jahren. Es sind vor allem organisatorische und langfristige Massnahmen nötig und deshalb können sie nicht allein vom Tagesgeschäft bewältigt werden (Hubert, 2016, S. 46). Eine organisatorische Planung wäre beispielsweise der Bau eines Gebäudes, denn für diesen Vorgang hat das Tagesgeschäft nicht die notwendigen Ressourcen zur Verfügung (Hubert, 2016, S. 46). Die Daten für das strategische Controlling werden aus dem gesellschaftspolitischen Umfeld erhoben (Mann, 1987, S. 36 zitiert in Preissler, 2014, S. 5).

2.4 Nachhaltigkeitscontrolling

In diesem Unterkapitel wird aufgezeigt, wie die Nachhaltigkeit in das Controlling implementiert wird. Die Controllinginstrumente, welche für die Implementierung der Nachhaltigkeit benutzt werden, werden in das strategische und das operative Nachhaltigkeitscontrolling unterteilt. Es werden nur Instrumente gezeigt, die gemäss Literatur für das KMU anwendbar sind oder in der Praxis von einigen Schweizer KMU benutzt werden. Anschliessend wird der Nachhaltigkeitsbericht erläutert.

2.4.1 Definition Nachhaltigkeitscontrolling

Wie bereits von der ISO 26000 definiert (vgl. oben Unterkapitel 2.1.2) setzen Nachhaltigkeitshandlungen voraus, dass sie in jedem Unternehmensbereich integriert werden. In dieser Arbeit wird der Fokus daraufgelegt, diese Nachhaltigkeit in das Controlling einzubinden. Das Nachhaltigkeitscontrolling ist eine Weiterführung des ursprünglichen Controllings (Sattler & Wange, 2016, S. 273). Gemäss Seiler (2020, S. 41) wird das Leitbild des Controllers um die ökologische, soziale und ökonomische Dimension erweitert. Es handelt sich also mehr um eine zusätzliche Erweiterung und weniger um eine Umstellung der ganzen Funktion (Sailer, 2020, S. 41). Es wird, zusammengefasst, ein Instrument bereitgestellt für die Untersuchung, Planung, Steuerung und Kontrolle von ökologischer, sozialer und ökonomischer Leistung im Unternehmen (Meyer & Schulz, 2011, S. 5). Schon von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert (vgl. oben Unterkapitel 2.1.1) ist nachhaltige Verantwortung zukunftsbezogen und bezieht sich auf die Folgen für die spätere Generation. Das Controlling kann somit das Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten und Informationen aufbereiten, um gewinnbringende Entscheidungen zu treffen (Günther, Endrikat, & Günther, 2016, S. 6). Für das KMU müssen Controllinginstrumente benutzt werden, die flexibel sind, eine einfache Verständlichkeit bezüglich Nutzung haben, kosteneffizient sind, angepasst auf ihre Grösse sind und mehr lokal als international ausgerichtet sind (Johnson & Schaltegger, 2016, S. 494).

2.4.2 Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling

Wie im Unterkapitel 2.1.4 erklärt wurde, setzt sich das Nachhaltigkeitsmanagement mit der Operationalisierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen auseinander und entwickelt eine nachhaltige Strategie. Das strategische Controlling ist eine Hilfestellung und stellt die benötigten Instrumente für die Implementierung der Strategie zur Verfügung, wie beispielsweise den Stakeholder-Dialog, die SWOT-Analyse, die Wesentlichkeitsanalyse oder die Balanced Scorecard (BSC) (Wellbrock, Ludin, & Krauter, 2020, S. 23-24). Das strategische Nachhaltigkeitscontrolling ist eine Weiterführung des strategischen Controllings, denn die Controllinginstrumente werden zusätzlich um ökologische und soziale Indikatoren erweitert (Wellbrock, Ludin, & Krauter, 2020, S. 24).

In den nächsten beiden Unterkapiteln werden zwei strategische Controllinginstrumente mit der Ergänzung der Nachhaltigkeit erklärt.

2.4.2.1 Wesentlichkeitsanalyse

Wie im Unterkapitel 2.1.4 erläutert, können die Erwartungen der Stakeholder durch einen Stakeholder-Dialog identifiziert werden. KMU haben nicht die notwendigen Ressourcen, um strukturierte Dialoge zu führen, umso mehr wird die Social-Media-Plattform für sie bedeutsam (Endenich & Trapp, 2019, S. 235). Nach dieser Befragung werden anschließend in einer Wesentlichkeitsmatrix die Perspektiven der Stakeholder und des Unternehmens berücksichtigt, um wichtige Nachhaltigkeitsfelder priorisieren zu können (Heger & Bürgel, 2013, S. 131).

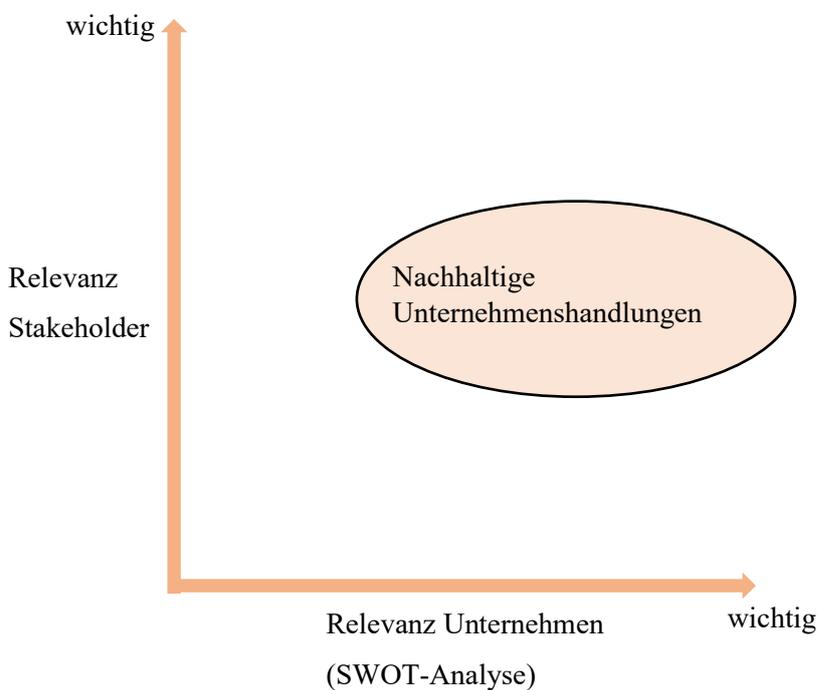


Abbildung 5: Die Wesentlichkeitsmatrix

Quelle: in Anlehnung an (Sailer, 2020, S. 114)

Diese Abbildung 5 stellt dar, wie die Priorisierung der einzelnen Handlungsfelder erfolgt. Ob eine Handlung für das Unternehmen Relevanz hat, wird mit einer SWOT-Analyse identifiziert (Künzli, 2012, S. 127). Bei der SWOT-Analyse wird, gemäss Künzli (2012, S. 127), die interne und externe Sicht berücksichtigt. Intern definiert das Unternehmen seine Schwächen und Stärken und extern wird das Umfeld nach Risiken und Chancen analysiert (Künzli, 2012, S. 127).

2.4.2.2 Sustainability Balanced Scorecard

Die BSC wurde zuerst für Grossunternehmen entwickelt (Kaplan & Norton, 1997 zitiert in Falle, Rauter, Engert, & Baumgartner, 2016, S. 2). Heutzutage ist die BSC erfolgreich auch für die KMU angepasst (Hegglin & Kaufmann, 2003, S. 360). Die BSC hilft bei der Strategieimplementierung, denn die strategischen Ziele sind in vier Perspektiven unterteilt: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum (Falle, Rauter, Engert, & Baumgartner, 2016, S. 2). Diese vier strategischen Ziele werden wiederum in Kennzahlen, Vorgaben und Massnahmen konkretisiert (Falle, Rauter, Engert, & Baumgartner, 2016, S. 2). Die Erreichung der Zielvorgaben wird ständig überprüft, um daraus entsprechende Massnahmen herzuleiten (Hegglin & Kaufmann, 2003, S. 360).

Die Unternehmensstrategie wird somit in operative Kennzahlen umgewandelt (Wellbrock, Ludin, & Krauter, 2020, S. 29). Mit der Weiterführung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) werden für diese vier Perspektiven zusätzlich die ökologischen und sozialen Indikatoren berücksichtigt, um eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie implementieren zu können (Wellbrock, Ludin, & Krauter, 2020, S. 29). Bei der praktischen Umsetzung kann die Nachhaltigkeit entweder als fünfte Perspektive eingeführt werden oder die ökologischen und sozialen Ziele werden in den vier bestehenden Perspektiven integriert (Grothe, 2012, S. 108 zitiert in Barth & Schreuner, 2013, S. 230).

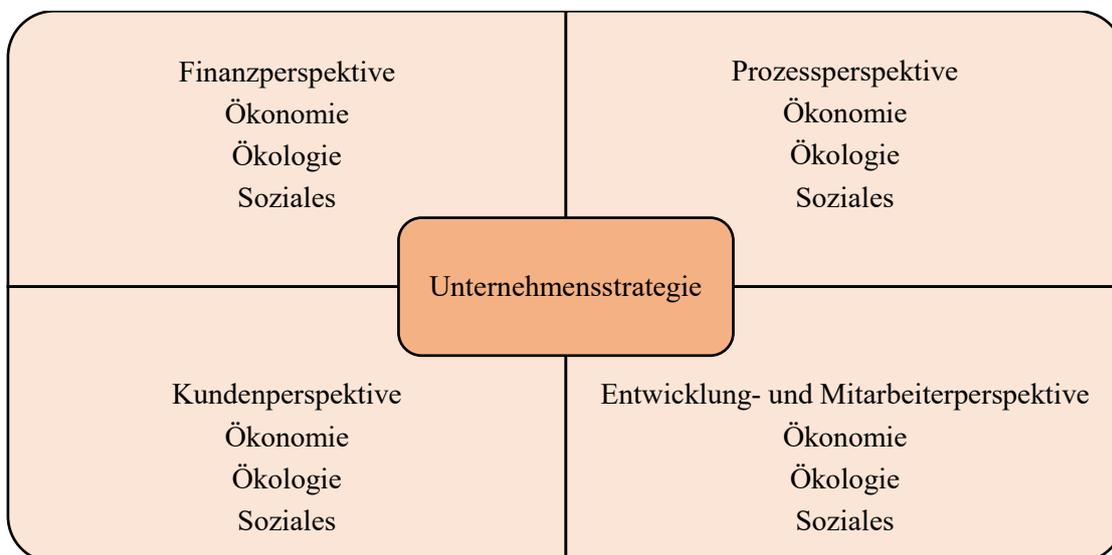


Abbildung 6: Sustainability Balanced Scorecard

Quelle: in Anlehnung an (Sailer, 2020, S. 132)

In dieser Abbildung 6 werden neben den bestehenden ökonomischen Zielen in den vier Perspektiven die ökologischen und sozialen Ziele hinzugefügt. Für die ökonomische, ökologische und soziale Zielerreichung werden anschliessend geeignete Kennzahlen, Vorgaben und Massnahmen definiert (Sailer, 2020, S. 132). Ein Vorteil für die KMU ist, dass die SBSC die Voraussetzung für ihre Unternehmensgrösse erfüllt, denn sie benötigt nicht viele Ressourcen für die Nachhaltigkeitsimplementierung und ist verständnisvoll aufgebaut (Endenich & Trapp, 2019, S. 238).

2.4.3 Operatives Nachhaltigkeitscontrolling

Eine nachhaltige Zielvorgabe zu implementieren, reicht nicht aus. Die Nachhaltigkeitsziele müssen anschliessend im operativen Nachhaltigkeitscontrolling umgesetzt, gemessen und überprüft werden (Sailer, 2020, S. 160-161). Die Messung der Nachhaltigkeit und die Umsetzung der Massnahmen erfolgt in den jeweiligen Unternehmensprozessen, denn nur dort ist auch beispielsweise der Energieverbrauch ersichtlich (Sailer, 2020, S. 235). Die Nachhaltigkeitsziele werden anhand geeigneter Nachhaltigkeitskennzahlen in das Steuerungs- und Kennzahlensystem eingeführt (Sailer, 2020, S. 236).

2.4.3.1 GRI-Kennzahlen

Für die Auswahl von geeigneten Indikatoren sind die GRI-Standards (vgl. oben Unterkapitel 2.1.3) hilfreich, denn diese werden von KMU benutzt, um auch die Erwartungen der Stakeholder berücksichtigen zu können (Endenich & Trapp, 2019, S. 241). Es ist weiter zu beachten, dass die ausgewählten GRI-Kennzahlen mit den Nachhaltigkeitszielen übereinstimmen und die Ursache-Wirkungs-Beziehung der Kennzahlen gegeben ist (Endenich & Trapp, 2019, S. 242). Im Leitfaden «In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht» für KMU (respACT, 2013, S. 21) sind einige Kennzahlen aufgelistet, die für KMU anwendbar sind wie beispielsweise der Energieverbrauch, die Kundenzufriedenheit oder das Gesamtgewicht des Abfalls.

2.4.3.2 Nachhaltigkeitsmanagementsystem

Gemäss Rabbe & Schulz (2011, S. 61), müssen die Nachhaltigkeitsleistungen auf die Nachhaltigkeitsstrategie abgestimmt werden. Diese Nachhaltigkeitsleistungen werden deshalb in einem Nachhaltigkeitsmanagementsystem systematisch integriert (Rabbe &

Schulz, 2011, S. 61). Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem im KMU dient vor allem dazu, das Nachhaltigkeitsleitbild in die Strategie und in die einzelnen Unternehmensprozesse einzubinden, denn so können die Unternehmensaktivitäten geplant und kontrolliert werden (Rabbe & Schulz, 2011, S. 66). Beispielsweise kann die Umweltbelastung bewertet und minimiert werden (Sailer, 2020, S. 59). Als Vorteil wird die Verbesserung der Reputation und die Sensibilisierung der Mitarbeiter auf Nachhaltigkeitsthemen angesehen (Sailer, 2020, S. 59). Laut Rabbe & Schulz (2011, S. 66) können zusätzlich eine verbesserte Nachhaltigkeitsberichterstattung und die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens garantiert, sowie die Erreichung der Ziele gefördert werden. Im Unterkapitel 2.1.3 wurde die ISO als CSR-Standard vorgestellt. Das Umweltmanagementsystem von KMU kann sich mit dem internationalen ISO 14001 zertifizieren lassen (Sailer, 2020, S. 59). Die ISO 14001 dient als eine Leitlinie für das Nachhaltigkeitsmanagementsystem. Für die ISO ist es vor allem relevant, nicht nur Vorgaben zu befolgen, sondern auch zukunftsbezogene Prozesse zu gestalten und ständige Verbesserungen durchzuführen (Sailer, 2020, S. 60).

2.4.4 Nachhaltigkeitsbericht

Die Aufbereitung der Daten anhand des Nachhaltigkeitscontrollings wird anschliessend in einem Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert (Wellbrock, Ludin, & Krauter, 2020, S. 40). Weiter sagt Wellbrock, Ludin & Krauter (2020, S. 41), dass der Nachhaltigkeitsbericht zur Kommunikation mit den Stakeholdern und als Hilfestellung bei Entscheidungsfindungen dient, denn der Bericht enthält Daten aus den nachhaltigen definierten Zielen und deren Erreichungsgrad. Die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens sollen im Bericht ausgeglichen dargestellt werden (Global Reporting Initiative [GRI], 2000-2006, S. 3).

Wie bei der Identifizierung der Nachhaltigkeitskennzahlen ist für die KMU der GRI-Leitfaden sehr hilfreich bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts, denn er setzt einen glaubwürdigen Rahmen, der in Kooperation mit Stakeholdern errichtet worden ist (Global Reporting Initiative [GRI], 2000-2006, S. 2).

Die GRI hat in Zusammenarbeit mit 400 KMU interne und externe Vorteile bei der Nutzung des Nachhaltigkeitsberichts für KMU aufgestellt (Global Reporting Initiative [GRI], 2014, S. 5):

Tabelle 1: Vorteile eines Nachhaltigkeitsberichts

Quelle: in Anlehnung an (Global Reporting Initiative [GRI], 2014, S. 6-7)

| Interne Vorteile: | Externe Vorteile: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie • Verbesserung von internen Prozessen und Systemen • Analyse von Stärken und Schwächen • Mitarbeitergewinnung und -motivation | <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Vertrauen und Ansehen der Stakeholder • Zugang zu Finanzmitteln • Transparenzschaffung für Stakeholder • Wettbewerbsvorteile |

Wie aus dieser Tabelle 1 ersichtlich gibt es für die KMU entscheidende Vorteile, wenn ein ausgereiftes Nachhaltigkeitscontrolling inklusive Nachhaltigkeitsbericht eingerichtet wird.

Öbu, der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, analysierte und bewertete im Jahr 2017 100 Schweizer Nachhaltigkeitsberichte (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, 2017). Die Mehrheit dieser Berichte war von internationalen Grossunternehmen, die zu den Top-Leadern bezüglich Erfassung von Nachhaltigkeitsberichten gehörten und einen Standort in der Schweiz hatten, veröffentlicht worden. Nur neun Nachhaltigkeitsberichte stammen von kleinen und mittleren Unternehmen (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, 2017).

3 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung erläutert. Es werden nachfolgender qualitative Forschungsansatz und das Vorgehen beschrieben.

3.1 Methodisches Vorgehen

Im ersten Teil dieser Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen beleuchtet, um einen Einblick zu erhalten, was ein Nachhaltigkeitscontrolling ist und wie es implementiert werden kann. Anschliessend wurde der Fokus auf die KMU gerichtet und darauf, welche Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitsimplementierung bestehen. Danach wird eine empirische Untersuchung mit qualitativen Interviews durchgeführt. Es werden zum einen mit Vertretern von Schweizer KMU Interviews geführt, die schon ein Nachhaltigkeitscontrolling implementiert haben. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, eine interne Sicht zu erhalten, wie ein Schweizer KMU trotz Herausforderungen erfolgreich ein Nachhaltigkeitscontrolling im Unternehmen führt. Zusätzlich werden die Nachhaltigkeitsberichte anhand der in den Berichten enthaltenen Informationen analysiert. Darüber hinaus werden Interviews geführt mit einem Vertreter eines Beratungsunternehmens und dem Vertreter eines Wirtschaftsverbands, um die externe Sicht zu beleuchten. Hier liegt der Schwerpunkt darin, die Problembereiche nochmals zu untersuchen und zu erfahren, wie eine externe Person die Nachhaltigkeitsimplementierung der Schweizer KMU beurteilt.

3.1.1 Qualitativer Forschungsansatz

In dieser Arbeit wird der Fokus auf die ausgewählten Interviewpartner gerichtet und ihre Sichtweise auf die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings beleuchtet. So wird neben der Theorie auch ein praxisnahes Verständnis erzeugt. Gemäss Gleitsmann & Suthaus (2013, S. 93) beabsichtigt der qualitative Forschungsansatz, dass Verknüpfungen verstanden und erläutert werden können. Für diese Vorgehensweise wird eine offene und keine standardisierte Erhebung verlangt (Gleitsmann & Suthaus, 2013, S. 93). Solche Erhebungen können beispielsweise Experteninterviews oder Gruppendiskussionen sein, die anschliessend in einer Arbeit in geschriebener Form übernommen werden (Gleitsmann & Suthaus, 2013, S. 94). Das Interviewvorgehen kann, laut Hopf (2005, S. 351) offen sein, aber auch auf teils vorab festgelegten Fragen basieren. Als Hilfestellung wird ein Interview-Leitfaden errichtet. Dieser dient vor allem zur Orientierung, lässt aber viel

Spielraum offen, um nachzufragen oder neue Fragen zu stellen (Hopf, 2005, S. 351). Die Daten werden mittels einer Interaktion mit dem ausgewählten Interviewpartner erhoben (Misoch, 2019, S. 2). Bei der Durchführung der Interviews muss anschliessend beurteilt werden können, aus welcher Sicht die befragte Person antwortet und wie gut sie sich mit dieser Thematik auskennt (Gleitsmann & Suthaus, 2013, S. 94). Es werden die Sichtweise und die Einstellung der befragten Person zu einer Thematik vorgestellt und sie werden anschliessend analysiert (Misoch, 2019, S. 2). Durch die erlangten Erkenntnisse kann daraus eine neue Theorie entwickelt werden, diese wird auch «Mini-Theorie» genannt (Jonker & Pennink, 2010, S. 78). Gemäss Jonker & Pennink (2010, S. 78) ist diese Theorie für die Allgemeingültigkeit noch nicht ausgereift, kann aber für bestimmte Situationen angewendet werden. Durch wiederholte Anwendung dieser «Mini-Theorie» kann sie zu einer «Grossen-Theorie» entwickelt werden und bei Herausforderungen als eine Hilfestellung dienen (Strauss & Corbin, 1990 zitiert in Jonker & Pennink, 2010, S. 78). Zusammenfassend wird bei der qualitativen Untersuchung eine Theorie/Hypothese gebildet (Misoch, 2019, S. 2).

3.1.2 Aufbau der qualitativen Forschung

Für die Entwicklung eines Interview-Leitfadens wurde die Forschungsfrage als Grundlage genommen. Die Struktur und die Schwerpunkte des Interview-Leitfadens werden im nächsten Unterkapitel erläutert. Es wurden im Zeitraum von März bis April 2021 insgesamt fünf Interviews durchgeführt. Drei Interviews wurden mit Vertretern von Schweizer KMU, die ein Nachhaltigkeitscontrolling betreiben, durchgeführt. Ein Interview erfolgte mit einem Vertreter eines Beratungsunternehmens, um die externe Sicht und Meinung zu beleuchten. Ein weiteres Interview wurde mit einem Vertreter eines Verbands für nachhaltiges Wirtschaften durchgeführt, der KMU als Mitgliedsunternehmen hat. Die grundlegende Vorgehensweise und die Fragen waren in allen Interviews die gleichen, jedoch konnten durch die ständig neu gewonnenen Erkenntnisse weitere Fragen entwickelt werden. Aus diesem Grund wurden auch Fragen an gewisse Interviewpartner gestellt, die sich aus den vorangegangenen Interviews ergeben hatten und ursprünglich nicht so geplant waren. Weiter konnten auch mehrere Fragen schon durch den veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht des jeweiligen KMU beantwortet werden. Alle fünf Interviews wurden aufgrund der aktuellen Lage (Covid-19) entweder per Microsoft Teams oder am Telefon durchgeführt. Eine Ausnahme war das Interview mit der Schweizer

Jugendherbergen. Der Interviewpartner konnte nicht alle Fragen beantworten, weil sie nicht in seinem Kompetenzbereich lagen. Aus diesem Grund wurden die ausstehenden Fragen zusätzlich an die zuständige Abteilung gesandt. Diese Fragen wurden anschließend schriftlich beantwortet. Die Autorin bewahrt die Aufzeichnungen der Interviews digital. Alle Interviewpartner wurden für die Aufzeichnung des Interviews um Erlaubnis gebeten. Sie wurden auch darauf hingewiesen, dass das Interview auf ihren Wunsch hin bei sensiblen Daten als «vertraulich» eingestuft werden kann.

3.1.3 Struktur Interview-Leitfaden

Damit das Interview eine Struktur aufweist, wurde ein Interview-Leitfaden erstellt. Dieser Leitfaden ist so festgelegt worden, dass er als Orientierungshilfe dient, aber immer noch genügend Freiraum lässt, um weitere offene Fragen zu stellen. Es wurden vier Schwerpunkte festgelegt:

Die strategischen und operativen Controllinginstrumente

Beim ersten Schwerpunkt wurden die Nachhaltigkeitsindikatoren und die eingesetzten Controllinginstrumente im Fokus gesetzt. Es wurden vor allem das strategische Nachhaltigkeitscontrolling mit dem Einsatz der BSC und das operative Nachhaltigkeitscontrolling mit den Nachhaltigkeitskennzahlen untersucht und auch, welche Hilfsmittel den KMU zur Verfügung stehen.

Die Problemstellungen bei KMU

Von Interesse war es beim zweiten Schwerpunkt, die durch die Literatur definierten Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitsimplementierung zu beleuchten. Es wurde hier vor allem ermittelt, wie sie mit diesen Schwierigkeiten umgehen und welche Empfehlung sie bei solchen Herausforderungen abgeben können.

Unterschied zu Grossunternehmen

Beim dritten Schwerpunkt wurden die Experten um ihre Meinung gebeten, um zu untersuchen, was genau bei der Nachhaltigkeitsimplementierung der Unterschied zwischen einem KMU und einem Grossunternehmen ist.

Verbesserungsmassnahmen und Zukunftserwartungen

Im letzten Teil wurde vom Experten eine kritische Durchsicht verlangt, um herauszufinden, was beim Nachhaltigkeitscontrolling noch verbessert werden kann und wie die Zukunftsaussichten für die KMU aussehen.

3.1.4 Datenauswertung

Alle Interviews, mit Ausnahme von einem, wurden im Dialekt durchgeführt. Es wird deshalb eine Transkription durchgeführt. Dies bedeutet, dass die gesprochene Sprache in Schriftsprache geändert wird (Mayring, 2002, S. 89). Bei der Transkription wird gemäss Mayring (2002, S. 91) der Dialekt überarbeitet und Satzbaufehler korrigiert sowie der Stil bereinigt. Somit entsteht eine bessere Nachvollziehbarkeit der lesbaren Texte (Mayring, 2002, S. 91). Schlüsselwörter und Namen sind im Dialekt beizubehalten, damit die Bedeutung der Inhalte sich bei der Übersetzung nicht verändert (Berger-Grabner, 2016, S. 135). Für die Datenauswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) durchgeführt. Es wird dabei die Grundform «Strukturierung» angewendet (Mayring, 2002, S. 115). Bei dieser Analyse werden für einzelne Schwerpunkte Kategorien und Unterkategorien definiert (Mayring, 2002, S. 118). Das Vorhaben ist es, passende Textstellen zu den vordefinierten Kategorien zu finden und sie für das empirische Ergebnis hervorzuheben, so Mayring (2002, S. 118). Für das inhaltsanalytische Verfahren wurde die Software «MAXQDA» unterstützend eingesetzt (Anhang A).

3.1.5 Auswahl der Interviewpartner

Bei der Auswahl von geeigneten Interviewpartnern wurde darauf geachtet, dass sie, gemäss Empfehlung der europäischen Kommission (vgl. Unterkapitel 2.2.1), die Kriterien, eines KMU erfüllen. Eine Ausnahme stellt die Schweizer Jugendherbergen dar. Diese überschreitet die maximale Mitarbeiteranzahl. Weiter wurde darauf geschaut, ob die ausgewählten KMU ein Nachhaltigkeitscontrolling implementiert haben und nebenbei einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Die Branche wurde weiter nicht berücksichtigt, da sich bei der Fokussierung auf eine Branche eine zu geringe Auswahl der Interviewpartner ergeben hätte. Eine Ausnahme war die Hunziker Partner AG. Bei diesem Unternehmen gehört die Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil der

Geschäftsstrategie und wird aufgrund der Tätigkeit im Tagesgeschäft des Unternehmens ständig berücksichtigt. Aus diesem Grund musste der Interview-Leitfaden angepasst werden und gewisse Problemstellungen konnten nicht erfragt werden, da die Nachhaltigkeitsaktivität bei Hunziker Partner AG zum festen Tagesablauf dazugehört. Insgesamt wurden zwölf KMU angefragt mit der Absicht, mit so vielen davon wie möglich ein Interview zu führen, um eine aussagekräftige Datenerhebung zu erlangen.

Weil die KMU in der Öffentlichkeit hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht sehr präsent sind, war das Auffinden geeigneter Interviewpartner erschwert. Aus diesem Grund wurde die externe Sichtweise ebenfalls einbezogen, um die Resultate der Untersuchung aussagekräftig zu gestalten. Es wurde zusätzlich mit einem Vertreter eines Beratungsunternehmens und dem Vertreter eines Verbands je ein Interview durchgeführt.

3.1.6 Ausgewählte KMU

Menu and More AG

Die Menu and More AG ist in der Kinder- und Jugendverpflegung tätig und zählt bis zu 56 Mitarbeitende (Menu and More AG, o.J.). Ihr Angebot besteht darin, einen ausgewogenen und saisonalen Menüplan für Kinder und Jugendliche zu erstellen (Menu and More AG, o.J.). Das Unternehmen kocht regional und verzichtet auf Palmöl, seine Fahrer beliefern die Kunden mit klimaneutralen Fahrzeugen und das Kühlsystem wird durch Solarenergie gefördert (Menu and More AG, o.J.). Menu and More AG ist ISO 14001 zertifiziert und gehört zu den ersten CO₂-neutralen Schweizer Verpflegungsanbieterinnen (Menu and More AG, o.J.). Über 24 Prozent ihrer Produkte sind Bio oder Fairtrade (Menu and More AG, o.J.).

Hunziker Partner AG

Die Hunziker Partner AG wurde 1932 als Familienunternehmen gegründet. Sie ist vor allem im Bereich Sanitär-, Heizungs-, Lüftungs-, Kälte- und Haustechnik tätig (Hunziker Partner AG, o.J.). Hunziker (o.J.) befasst sich mit der Steigerung der Energieeffizienz in Wohnbereichen und berät seine Kunden, wie sie ihre Ressourcen schonend benutzen können. Weiter setzt sich das Unternehmen als Ziel, auf erneuerbare Energie umzusteigen (Hunziker Partner AG, o.J.). Es wählt bewusst natürliche Ressourcen und fördert den Kreislauf für Wiederverwendung (Hunziker Partner AG, 2020, S. 95). Dank der

Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsthemen wurde Hunziker Partner AG als erstes Schweizer Handwerksunternehmen nach ISO 9001 zertifiziert (Hunziker Partner AG, 2020, S. 83). Weiter erhielt es im Jahr 2012 den ZKB-Nachhaltigkeitspreis für KMU und im Jahr 2015 den Award als bester Arbeitgeber in der Schweiz (Hunziker Partner AG, 2020, S. 84).

Schweizer Jugendherbergen

Die Schweizer Jugendherbergen setzen sich für umweltbewusstes Reisen durch die Schweiz ein (Schweizer Jugendherbergen, 2021). Bereits im Jahre 1994 wurde ein Leitbild für ökonomische, soziale und ökologische Leistung aufgesetzt. Zum einen wurde bei der ökologischen Zielsetzung definiert, dass bei ihrer Tätigkeit, im Bau, Betrieb oder Einkauf die Verminderung des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen im Fokus stehen (Schweizer Jugendherbergen, 2021). Weiter fördert die Schweizer Jugendherbergen (2021) einen barrierefreien Tourismus und unterstützt einkommensschwache Menschen in der Schweiz, damit sie günstig Ferien machen können. Dabei wird ein nachhaltiger Umgang mit den Ressourcen gefördert (Schweizer Jugendherbergen, 2021). Im Jahr 2011 erhielt die Organisation den ZKB-Nachhaltigkeitspreis für KMU (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 15).

3.1.7 Ausgewähltes Beratungsunternehmen und ausgewählter Verband

KPMG

Die KPMG ist ein führendes Wirtschafts- und Beratungsunternehmen in der Schweiz (KPMG, 2021). Ihre Tätigkeitsbereiche umfassen die Wirtschaftsprüfung, die Steuer- und Rechtsberatung und die Unternehmensberatung (KPMG, 2021). Eine Dienstleistung der KPMG (2021) ist es, ihre Kunden durch ihre spezialisierten Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit zu beraten. Beispielsweise unterstützt sie Unternehmen dabei, geeignete Indikatoren zu identifizieren und einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen (KPMG, 2021).

Öbu – der Verband für nachhaltiges Wirtschaften

Der öbu Verband wurde im Jahr 1989 von 50 Unternehmen gegründet, mit der Zielsetzung einer umweltbewussten Unternehmensführung (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, o.J.). Der Verband unterstützt seine Mitglieder dabei, die Nachhaltigkeit

als strategisches Instrument zu berücksichtigen. Er bietet dabei Hilfsmittel bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie an und unterstützt die Bekanntmachung von Best Practice (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, o.J.). Mit Events stellt der öbu Verband (o.J.) praxisnahe Ansätze für die Implementierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen vor. Weiter bietet der Verband eine Plattform für Unternehmen, um sich gegenseitig auszutauschen. Zu seinen Mitgliedern zählen Grossunternehmen, KMU, Start-ups und andere Organisationen (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, o.J.). Der Verband prüfte im Jahr 2017 die Nachhaltigkeitsberichte von 100 Schweizer Unternehmen. Darunter befanden sich neun KMU (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, 2017).

4 Empirische Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews dargestellt. Dies erfolgt ohne Kommentar und ohne Interpretation. Die Ergebnisse werden in die KMU-Perspektive (interne Sicht) und in die Berater- und Verband-Perspektive (externe Sicht) unterteilt. In diesen Perspektiven findet eine weitere Unterteilung in Themenblöcke statt. Diese Schwerpunkte werden aus dem Interview-Leitfaden (vgl. oben Unterkapitel 3.1.3) übernommen. Im Anhang B wurde eine Übersicht aller Interviews erstellt. Bei dieser Übersicht ist die Kategorisierung der Inhalte dargestellt und die dabei wichtigsten Aussagen sind je nach Kategorie zusammengefasst worden. Das Programm «MAXQDA» diente dabei als Hilfestellung (Anhang A). Für die ausgeführten Ergebnisse werden alle fünf Interviews ausgewertet. Wichtig sind hier die Schilderungen der Interviewpartner, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Daneben wird in der KMU-Perspektive auch ein Fokus auf die Analyse ihrer Nachhaltigkeitsberichte gesetzt (Anhang D), da auch dort relevante Informationen zu finden sind, die für die Beantwortung der Forschungsfrage entscheidend sind. Die vorgeführten Ergebnisse beziehen sich auf eine Schilderung eines Interviewpartners oder es werden ähnliche Schilderungen von mehreren Interviewpartnern zu einer Schilderung zusammengeführt. Eine Zusammenführung der beiden Perspektiven und eine Interpretation finden sich im letzten Kapitel Schlussfolgerung.

4.1 Erkenntnisse der KMU-Perspektive

Zuerst werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den drei Experten der KMU dargestellt und ausgewertet. Die Ergebnisse fokussieren sich auf die Beantwortung der Forschungsfrage. Es wurden dabei fünf Schwerpunkte, teilweise mit Unterkategorien, definiert, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Jeder Schwerpunkt wird einleitend erklärt und die weiteren Unterkategorien für den jeweiligen Schwerpunkt werden aufgezeigt.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner aus interner Sicht

| Name | Funktion | Branche | Mitarbeiteranzahl | Interviewdauer |
|--------------------|---|----------------|-------------------------|----------------|
| Markus Daniel | Geschäftsführer, Menu and More AG | Gastronomie | 56 Mitarbeitenden | 24 Minuten |
| Christina Hunziker | VR Präsident, Hunziker Partner AG | Gebäudetechnik | Rund 100 Mitarbeitenden | 26 Minuten |
| Michèle Seiler | Junior Business Manager, Schweizer Jugendherbergen | Tourismus | 522 Mitarbeitenden | 26 Minuten |

In der Tabelle 2 ist eine Übersicht der Interviewpartner dargestellt. Für das Nachhaltigkeitscontrolling und die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts ist bei Menu and More AG das Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement, das Marketing und die Kommunikation, der Einkauf, der Geschäftsführer und die Geschäftsleitung zuständig (Daniel, C.1.1). Bei der Hunziker Partner AG ist ebenfalls die Geschäftsleitung stark involviert (Hunziker, C.1.2). Für das Controlling in den Schweizer Jugendherbergen ist eine Person zuständig (Seiler, C.1.3).

4.1.1 Schwerpunkt 1: Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling

Der erste Themenschwerpunkt beinhaltet das strategische Nachhaltigkeitscontrolling. Es werden die Strategieimplementierung und die Aufbereitung und Priorisierung der Nachhaltigkeitsziele betrachtet. Dieser Themenschwerpunkt ist in weitere Unterkategorien unterteilt:

- Übersicht Nachhaltigkeitsstrategie
- Stakeholder-Dialog
- Wesentlichkeitsanalyse
- Balanced Scorecard

Übersicht Nachhaltigkeitsstrategie

Alle drei Interviewpartner befassen sich schon seit längerer Zeit mit der Nachhaltigkeit. Eine Nachhaltigkeitsstrategie wurde bei der Hunziker Partner AG schon vor 30 Jahren eingeführt und gehört deshalb zum festen Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie (Hunziker, C.1.2). Die Schweizer Jugendherbergen sind schon seit Beginn an nachhaltig, weil sie

zum Hostelling International gehören (Seiler, C.1.3). Weiter sagt Seiler (C.1.3), dass die Schweizer Jugendherbergen die Nachhaltigkeit im Jahr 1994 in ihrem Leitbild eingeführt hätten. Bei Menu and More AG sieht es ähnlich aus. Den ersten Nachhaltigkeitsbericht haben sie vor zehn Jahren erstellt (Daniel, C.1.1).

Stakeholder-Dialog

Für die Festlegung der Nachhaltigkeitsziele führt von den drei Unternehmen nur Menu and More AG einen strukturierten Stakeholder-Dialog durch (Menu and More AG, D.1). Bei Menu and More AG werden dafür Umfragen und Veranstaltungen, aber auch persönliche Gespräche durchgeführt (Menu and More AG, D.1). Die Anliegen ihrer Stakeholder werden aus der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt und dokumentiert (Menu and More AG, D.1). Beispielsweise werden Lieferanten persönlich zu einem Dialog eingeladen und müssen in einen Lieferantekodex einwilligen (Menu and More AG, D.1). Themen wie Plastik, Transport, Klimawandel wurden von ihren Stakeholdern am meisten genannt. Für diese Themen hat Menu and More AG entsprechende Ziele ausgearbeitet (Menu and More AG, D.1). Gemäss Daniel (C.1.1) braucht es für die Stakeholder-Dialoge immer wieder personelle Ressourcen, und darum ist der Arbeitsaufwand höher. Er ist aber überzeugt, dass sich dieser Arbeitsaufwand für die Ausarbeitung eines Nachhaltigkeitscontrollings respektive Nachhaltigkeitsberichts lohnt. Bei Hunziker Partner AG wird das Ganze nicht so strukturiert durchgeführt. Hunziker (C.1.2) ist der Meinung, dass die Stakeholder zu wenig über Nachhaltigkeitsthemen informiert sind. Deshalb führen sie keinen strukturierten Stakeholder-Dialog durch, aber stellen zwischendurch, beispielsweise bei einer Einladung zum Essen, entsprechende Fragen (Hunziker, C.1.2). Die Schweizer Jugendherbergen teilen diese Sicht. Sie führen ebenfalls keinen strukturierten Stakeholder-Dialog durch (Seiler, C.1.3). Gemäss Seiler (C.1.3) sind Nachhaltigkeitsthemen noch vor 10 bis 15 Jahren nicht direkt angesprochen worden, und deshalb haben sie die Nachhaltigkeit ohne Dialog eingeführt.

Wesentlichkeitsanalyse

In allen drei KMU ist die Wesentlichkeitsanalyse ein zentraler Bestandteil bei der Priorisierung der Nachhaltigkeitsziele (Menu and More AG, D.1; Hunziker Partner AG, D.2 & Dobler, C.1.3.2) Die Wesentlichkeitsanalyse bei Menu and More AG wird anhand der Auswirkung auf Umwelt, Gesellschaft, Gesundheit und Wirtschaft analysiert und nebenbei werden die Anliegen der Stakeholder berücksichtigt (Menu and More AG, D.1). Es

wird über die gesamte Wertschöpfungskette eine qualitative Expertenbeurteilung durchgeführt (Menu and More AG, D.1). Somit können positive und negative Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft, Gesundheit und Wirtschaft beurteilt werden und der Umfang sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Ereignisse beachtet werden (Menu and More AG, D.1). Bei Hunziker Partner AG wurde an einem Teamentwicklungsseminar eine Wesentlichkeitsanalyse aus Sicht der Mitarbeitenden weiterentwickelt (Hunziker Partner AG, D.2). Eine Sicht von Kunden, Lieferanten und Geldgebern wurde noch nicht bestimmt (Hunziker Partner AG, D.2). Auch Dobler (C.1.3.2) sagt aus, dass die Schweizer Jugendherbergen sich auf die Wesentlichkeitsanalyse fokussierten und nebenbei ein Monitoring benutzten.

Balanced Scorecard

Zwei von drei KMU benutzen eine BSC, um die Nachhaltigkeitsstrategie zu definieren (Menu and More, D.1 & Hunziker, C.1.2). Die Menu and More AG erfasst die Vision, die Ziele, die Massnahmen und die Messgrösse in der BSC (Menu and More AG, D.1). Dafür werden Megatrends analysiert und eine Handlungsempfehlung herausgearbeitet (Menu and More AG, D.1). Eine Unterteilung findet in vier Dimensionen statt. Diese umfassen ökologische Verantwortung, gesundheitliche Ausrichtung, gesellschaftliche Solidarität und wirtschaftliche Resilienz (Menu and More AG, D.1). Die Themen werden der durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse entnommen. Dabei fokussiert sich Menu and More AG auf die SDGs und die Stakeholder-orientierten Ziele im Kompass 2030 (Menu and More AG, D.1). Für die Priorisierung dieser SDGs wurde eine Unterteilung ihrer Vision anhand eines inneren, mittleren und äusseren Kreises durchgeführt (Menu and More AG, D.1). Im inneren Kreis hat die Menu and More AG konkrete Ziele bis 2030 herausgearbeitet (Menu and More AG, D.1). Hunziker (C.1.2) sagt aus, dass eine BSC vor 25 Jahren eingeführt worden sei. Diese wurde dann aber wieder entfernt. Weiter ist Hunziker (C.1.2) der Meinung, dass die Bezeichnungen in der BSC nicht verständlich genug sind und die Hunziker Partner AG deshalb die BSC durch die All-win-Balance mit der Unterteilung in Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen ersetzt habe. Alles ist nach dieser Struktur aufgebaut, auch die Sitzungsprotokolle, der Nachhaltigkeitsbericht, das Qualitätsmanagement usw. (Hunziker, C.1.2). Dafür werden die Megatrends nach Stärke und Schwäche analysiert und anschliessend nach Chancen und Risiken definiert (Hunziker Partner AG, D.2). Weiter fokussiert sich die Hunziker Partner AG bei der Zielsetzung auf die Prinzipien von UN Global Compact und, wie die Menu and More AG,

auf die SDGs (Hunziker Partner AG, D.2). Bei der Hunziker Partner AG ist zu beachten, dass ihre Ziele mit dem analysierten Megatrend sowie den SDGs in Zusammenhang stehen (Hunziker Partner AG, D.2). Für das Verständnis der All-Win-Balance wird eine Mitarbeiterschulung mit dem Ausbildungsmodul PIP durchgeführt (Hunziker Partner AG, D.2). Die Hunziker Partner AG hat nebenbei zudem vier Kompetenzzentren, in Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen eingeführt (Hunziker, C.1.2). In diesen vier Kompetenzzentren werden aktuelle Themen aus der Strategie bearbeitet (Hunziker, C.1.2). An den Cockpitsitzungen kommen dann die Geschäftsleitung und die Projektleitung zusammen und berichten, was die jeweiligen vier Kompetenzzentren bis jetzt erreicht haben (Hunziker, C.1.2). Die Schweizer Jugendherbergen machen das anders. Sie unterteilen die Nachhaltigkeitsstrategie in Ökonomie, Ökologie und Soziales (Schweizer Jugendherbergen, D.3). Gemäss Dobler (C.1.3.2) arbeiten die Schweizer Jugendherbergen vor allem mit einem Zielvereinbarungsprozess und mit dem ibex fairstay (Re)Zertifizierungsprozess. Das ibex fairstay-Label dient vor allem für die Marktpositionierung (Schweizer Jugendherbergen, D.3). Weitere Zielsetzungen werden beispielsweise mit der Energieagentur der Wirtschaft EnAW oder mit der Stiftung Klimarappen definiert (Schweizer Jugendherbergen, D.3). Zwei KMU haben in ihrem Nachhaltigkeitsbericht eine Rubrik «Zielerreichung» und «Zielsetzung» definiert (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2). Es wird überprüft, ob die vordefinierten Ziele erreicht wurden (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2). Anschliessend wurden für die nächsten Jahre neue Ziele gesetzt (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2). Zusätzlich hat die Menu and More AG die neuen Ziele mit den entsprechenden Kennzahlengrössen definiert (Menu and More, D.1).

4.1.2 Schwerpunkt 2: Operatives Nachhaltigkeitscontrolling

Nachdem die strategische Ausrichtung betrachtet worden ist, geht es im zweiten Themenschwerpunkt um das operative Nachhaltigkeitscontrolling. Es werden die angewendeten Systeme und die Kennzahlen betrachtet. Dieser Themenschwerpunkt ist in weitere Unterkategorien unterteilt:

- Systeme
- Aufbereitung und Messung der Kennzahlen
- Kennzahlen Beispiele

Systeme

Die Menu and More AG und die Hunziker Partner AG haben ihre Systeme nach ISO zertifiziert (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2)

Tabelle 3: ISO Zertifizierung der KMU

Quelle: In Anlehnung an (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2)

| | Hunziker Partner AG | Menu and More AG |
|---|---------------------|------------------|
| ISO 9001 Qualitätsmanagementsystem | ✓ | ✓ |
| ISO 14001 Umweltmanagementsystem | ✓ | ✓ |
| ISO 22000 Managementsystem Lebensmittelsicherheit | | ✓ |
| ISO 45001 Arbeitssicherheit Gesundheitsmanagementsystem | ✓ | |

Die Hunziker Partner AG wurde als erstes Schweizer Handwerksunternehmen nach ISO 9001 zertifiziert (Hunziker Partner, D.2). Mit Hunziker Quality Management (HQM) stellt die Hunziker Partner AG Richtlinien für nachhaltiges Arbeiten auf und belegt auch die Förderung des Kreislaufes «Wiederverwendung» mit dem ISO 14001 (Hunziker Partner, D.2). Weiter sind beide mit dem ISO 40001 zertifiziert. Im Umweltmanagementsystem werden die ökologischen und sozialen Daten gemessen (Hunziker Partner AG, D.2). Die Menu and More AG ist zusätzlich mit dem ISO 22000 zertifiziert. In diesem Managementsystem werden die einzelnen Prozessschritte laufend dokumentiert und geprüft (Menu and More AG, D.1). Weiter betreibt die Menu and More AG ein Risikomanagement sowie ein Gesundheitsmanagement für die Abdeckung der physischen Gesundheit und der Arbeitssicherheit (Menu and More AG, D.1). Das Gesundheitsmanagement von Menu and More AG ist mit dem Friendly Work Space Label zertifiziert (Daniel, C.1.1).

Von den Schweizer Jugendherbergen ist bekannt, dass sie ein Qualitätsmanagement betreiben und die Qualität durch «Quality. Our Passion» vom Schweizer Tourismusverband

und durch «HI-Q» von Hostelling International sichergestellt wird (Schweizer Jugendherbergen, D.3). Weiter betreiben die Schweizer Jugendherbergen ein Umweltmanagementsystem und als Massstab dient das ibex fairstay-Label (Schweizer Jugendherbergen, D.3). Gemäss Seiler (C.1.3) basiert das ibex fairstay-Label auch darauf, wie das Controlling betrieben wird.

Aufbereitung und Messung der Kennzahlen

Die Berichterstattung ist von zwei KMU nach dem GRI-Standard erstellt worden (Menu and More AG, D.1 & Hunziker Partner AG, D.2). Die Schweizer Jugendherbergen richten sich nicht nach GRI, da noch einige Faktoren fehlen (Seiler, C.1.3). Seiler (C.1.3) teilt mit, dass die Schweizer Jugendherbergen momentan noch am Abklären sind, ob sie nach GRI vorgehen sollen, aber viele ihrer Kennzahlen entsprechen dem GRI. Dobler (C.1.3.2) sagt weiter, dass die Schweizer Jugendherbergen sich mehrheitlich auf Erfahrungswerten fokussierten und die Kennzahlen herausarbeiteten, die spezifisch an die Schweizer Jugendherbergen angepasst seien. Beispielsweise seien die Kennzahlen im Bereich Energiemanagement für die Hotellerie (Dobler, C.1.3.2). Die Kosten, die für die Schweizer Jugendherbergen bei der Einführung von Umweltmassnahmen entstehen, sind mit inbegriffen in Unterhalt, Betriebsoptimierung, Forschung und Beratung (Dobler, C.1.3.2). Weiter wird für jede einzelne durchgeführte Massnahme eine Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt (Dobler, C.1.3.2). Die Schweizer Jugendherbergen verfügen über eine kleine und aussagekräftige Auswahl von Kennzahlen (Seiler, C.1.3). Sie messen etwa vier Kennzahlen im ökonomischen Bereich und zwei bis drei Kennzahlen im ökologischen und sozialen Bereich (Seiler, C.1.3). Immer wieder kommen neue dazu, beispielsweise wird seit 2008 die CO₂-Reduktion gemessen (Seiler, C.1.3). Die CO₂-Kompensationen bei den Schweizer Jugendherbergen werden durch myclimate in «Cause We Care» gewährleistet (Seiler, C.1.3). Der Betrag für die Kompensation wird zum Teil im Nachhaltigkeitsfonds der Schweizer Jugendherbergen und zum Teil in «Cause We Care» eingelegt (Seiler, C.1.3). Diese Beiträge dienen anschliessend der Unterstützung von nachhaltigen Projekten (Seiler, C.1.3). Seiler (C.1.3) sagt weiter, dass beispielsweise die Schweizer Jugendherbergen damit in den Gästezimmern Recycling-Bags eingeführt haben. Für die Darstellung der Kennzahlen benutzen die Menu and More AG und die Schweizer Jugendherbergen eine Excel-Datei (Daniel, C.1.1 & Rogantini C.1.3.1). Daniel (C.1.1) erklärt, dass die Kennzahlen-Datei im Excel als chronologischer Meilenstein und für die monatlichen Fortschritte diene. Für die anschliessende Kontrolle betreiben die Schweizer

Jugendherbergen ein online Monitoring-EnAW (Rogantini, C.1.3.1). Seiler (C.1.3) führt an, dass die Schweizer Jugendherbergen ein Logbuch führen, bei dem beispielsweise der Stromverbrauch eingetragen wird. Diesem Logbuch entnimmt dann der Controller die notwendigen Daten für die Aufbereitung der Kennzahlen (Seiler, C.1.3).

Kennzahlen Beispiele

Bei allen drei KMU ist festzustellen, dass sie beispielsweise im ökologischen Bereich den CO₂-Ausstoss oder den Stromverbrauch messen (Daniel, C.1.1; Seiler, C.1.3 & Hunziker Partner AG, D.2). Im sozialen Bereich sind dies beispielsweise der Frauenanteil, die Fluktuationsrate oder die Betriebsunfälle (Menu and More AG, D.1; Hunziker Partner AG, D.2 & Schweizer Jugendherbergen, D.3). Menu and More AG misst weitere Kennzahlen, wie beispielsweise Wasserverbrauch, Papierverbrauch oder Kartonverbrauch, und die Verbrauchszahl für das CO₂ setzt sich dann anschliessend aus den Verbrauchsdaten zusammen (Daniel, C.1.1). Menu and More AG hat sich das Ziel gesetzt, ab 2030 keinen CO₂-Ausstoss mehr zu erzeugen (Daniel, C.1.1). Weiter erwähnt Daniel (C.1.1), dass für die Zielerreichung immer mehr Elektrofahrzeuge statt Dieselfahrzeugen eingesetzt werden. Im Nachhaltigkeitsbericht der Menu and More AG ist ersichtlich, dass auch eigene Kennzahlen bestimmt und anschliessend gemessen worden sind, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit oder der Abfall (Menu and More AG, D.1). Wie bei Menu and More AG wird auch bei der Hunziker Partner AG bei der Ölverbrennung oder beim Heizen der CO₂-Ausstoss errechnet (Hunziker, C.1.2). Hunziker (C.1.2) erklärt, dass der CO₂ anschliessend auf den Umsatz und auf die Mitarbeiter umgerechnet werde.

4.1.3 Schwerpunkt 3: Die Problemstellungen

Weiter beinhaltet der dritte Themenschwerpunkt die Problemstellungen. Bei der Betreuung eines Nachhaltigkeitscontrollings im KMU gibt es auch Schwierigkeiten, die zu bewältigen sind. Die Herausforderungen werden anhand der drei KMU nochmals beleuchtet. Dieser Themenschwerpunkt ist in weitere Unterkategorien unterteilt:

- Quantifikation der Kennzahlen
- Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Fehlende Ressourcen und Personalbestand

Eine zusätzliche Ergänzung von Daniel (C.1.1), die zur keiner dieser Kategorien passt, ist, dass vor allem bei der ersten Implementierung die Erfahrung gefehlt habe. Sie hätten dann angefangen, eine monatliche Liste zu führen und alle Besonderheiten und Fortschritte zu dokumentieren (Daniel, C.1.1).

Quantifikation der Kennzahlen

Daniel (C.1.1) berichtet, dass die sozialen Kennzahlen aus dem GRI-Index nicht sehr schwierig zu messen gewesen seien. Menu and More AG hat auch mit der ZHAW School of Management and Law (SML) eine Gemeinwohlbilanz erstellt, und dabei wurden auch Kennzahlen verlangt, die sie nicht hatten (Daniel, C.1.1). Auch Seiler (C.1.3) ist der Meinung, dass die Messung des Wohlergehens der Mitarbeiter schwierig werden kann, mit der Begründung, dass sie vielleicht nicht ehrlich genug seien. Weiter sagt Seiler (C.1.3), dass auch beim Auswerten des Altwerts Schwierigkeiten auftreten könnten, da man andere Faktoren berücksichtigen und abklären müsse. Die Schweizer Jugendherbergen haben sich aber auf diejenigen Kennzahlen fokussiert, die aussagekräftig sind, und diese bereiten weniger Schwierigkeiten, weil sie klar messbar sind (Seiler, C.1.3).

Kosten-Nutzen-Verhältnis

Die Menu and More AG plante, die Mehrkosten, die bei ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten entstehen, darzustellen und in Relation zum Umsatz zu bringen, der durch die nachhaltige Orientierung zusätzlich generiert werden kann (Daniel, C.1.1). Gemäss Daniel (C.1.1) wurde das aber nie umgesetzt. Daniel (C.1.1) ist aber überzeugt, dass sich die nachhaltige Ausrichtung ausbezahlt. Menu and More AG hat letztes Jahr dank ihrer nachhaltigen Ausrichtung zwei Aufträge erhalten, die den Umsatz um Millionen steigern (Daniel, C.1.1). Dieser Mehrumsatz kompensiert die Kosten, die bei ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten entstehen (Daniel, C.1.1).

«Ich bin überzeugt, dass heute das Kosten-Nutzen-Verhältnis absolut positiv ist. Wir wären nicht in dieser Marktposition, wo wir jetzt sind, hätten wir die Nachhaltigkeitsausrichtung nicht. Davon bin ich überzeugt». (Daniel, C.1.1)

Auch Seiler (C.1.3) ist überzeugt, dass sich das Befassen mit der Nachhaltigkeit ausbezahlt, auch wenn die Schweizer Jugendherbergen im Marketingbereich sich verhältnismässig wenig damit befassen. Seiler (C.1.3) denkt, dass es für das Bewusstsein im Team einen grossen Vorteil mit sich bringt. So kann der Betriebsleiter eine Übersicht erhalten,

welche Umweltmassnahmen durchgeführt worden sind (Seiler, C.1.3). Für Hunziker (C.1.2) gehört es zum normalen Tagesgeschäft. Der Nachhaltigkeitsbericht ist für sie ein Führungsinstrument, und daraus kann man dann neue Ziele definieren (Hunziker, C.1.2).

«Wenn man etwas plant und es nicht misst, ob es gut oder schlecht war, dann nützt es ja nichts. Sollte man das ohne Umwelt und ohne Mensch machen, dann fehlt einfach die Hälfte und es ist nicht mehr nachhaltig». (Hunziker, C.1.2)

Fehlende Ressourcen und Personalbestand

Für Menu and More AG sind die fehlenden Ressourcen sicher eine Herausforderung, da sie auch keine eigene Nachhaltigkeitsabteilung haben (Daniel, C.1.1). Für Daniel (C.1.1) ist auch die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts immer eine intensive und spannende Zeit, weil man sich auch mit vergangenen und zukünftigen Zielen sowie mit der Entwicklung beschäftigen muss. Die Menu and More AG erledigt die Aufgaben in einem Kernteam, aber es braucht immer wieder neue Mitarbeiter (Daniel, C.1.1). Daniel (C.1.1) empfiehlt, dass man Prioritäten setzen und richtig gewichten soll. So weiss man, wann beispielsweise ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden muss, und man kann sich darauf einstellen (Daniel, C.1.1).

«Es ist recht ein Stück Arbeit, aber ich bin nach wie vor überzeugt, diese lohnt sich». (Daniel, C.1.1)

Seiler (C.1.3) erwähnt, dass das Anstreben von Nachhaltigkeit natürlich einen Aufwand darstellt. Die Schweizer Jugendherbergen befassen sich aber seit langem mit der Nachhaltigkeit, und die Nachhaltigkeit ist in ihrem Unternehmen in jedem Bereich vorhanden. Das sieht sie als Vorteil an (Seiler, C.1.3). Bei den Schweizer Jugendherbergen befasst sich nicht nur eine Stelle mit der Nachhaltigkeit, sondern mehrere Stellen sehen die Nachhaltigkeit als eine Aufgabe an (Seiler, C.1.3).

4.1.4 Schwerpunkt 4: Unterschied zum Grossunternehmen

Der vierte Themenschwerpunkt behandelt die grössten Unterschiede zwischen Grossunternehmen und KMU, was das Nachhaltigkeitscontrolling angeht. Dieser Themenschwerpunkt ist nicht in weitere Unterkategorien unterteilt.

Daniel (C.1.1) ist der Meinung, dass Grossunternehmen sich besser auf die Nachhaltigkeit spezialisieren können als die KMU. Die Grossunternehmen stellten spezialisierte Leute ein, die sich in diesen Bereichen auskennen würden, und hätten dafür eine eigene Abteilung (Daniel, C.1.1). Bei der Menu and More AG habe es dafür einen Mitarbeiter in der Stelle Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement, der sich in verschiedenen Bereichen spezialisieren müsse (Daniel, C.1.1). Daniel (C.1.1) berichtet, dass letztes Jahr ein neuer Mitarbeiter eingestellt worden sei, der nicht viel Erfahrung mit der Nachhaltigkeit habe, weshalb er sich für diesen Mitarbeiter stark habe einsetzen müssen. Bei Grossunternehmen gebe es dafür geschultes Personal (Daniel, C.1.1). Weiter erwähnt Daniel (C.1.1), dass ein Grossunternehmen auch mehr Budget zur Verfügung hat. Daniel (C.1.1) sieht aber für die Grossunternehmen auch einen Nachteil, nämlich die Standardisierung. Die Beschaffung aller Kennzahlen sei für ein internationales Grossunternehmen mit verschiedenen Zeitzonen eine Herausforderung (Daniel, C.1.1). Hunziker (C.1.2) betont, dass sein Unternehmen eine Ausnahme darstelle, denn seine Nachhaltigkeitsmessung und sein Nachhaltigkeitsbericht entspreche denjenigen eines Grossunternehmens.

4.1.5 Schwerpunkt 5: Verbesserungspotenzial

Der fünfte und letzte Themenschwerpunkt aus dieser Perspektive beinhaltet die Frage, wie sich das Nachhaltigkeitscontrolling für die drei KMU weiter optimieren lässt und welche Verbesserungen notwendig sind. Dieser Themenschwerpunkt ist nicht in weitere Unterkategorien unterteilt.

Daniel (C.1.1) betont, dass die Anforderungen weiter steigen werden. Für KMU werde es daher schwieriger, mit Unternehmen mitzuhalten, die eine eigene Abteilung dafür hätten (Daniel, C.1.1). Die Qualität eines Nachhaltigkeitsberichts müsse immer besser werden und für ein KMU werde es eine Herausforderung sein, weiterhin mit den Besten qualitativ mitzuhalten (Daniel, C.1.1). Der letzte publizierte Nachhaltigkeitsbericht von Menu and More AG wurde zu den drei Besten der Schweiz gewählt, hat aber aufgrund der steigenden Anforderungen im Ergebnis stagniert (Daniel, C.1.1). Weiter erwähnt Daniel (C.1.1), dass auch im Science Based Targets ein Verbesserungsbedarf besteht. Die Science Based Targets stellen Netto-Null-Unternehmensziele dar (Daniel, C.1.1).

Für die Hunziker Partner AG ist das ein Continuous Improvement (Hunziker, C.1.2). Hunziker (C.1.2) berichtet, dass das bei ihnen ein regelmässiger Prozess sei und sie nach

den drei Regelkreisen arbeiteten. Nach jeder einzelnen Stufe werde kontrolliert, ob es überhaupt förderlich sei, wie einzelne Prozesse durchgeführt würden (Hunziker, C.1.2). Beim letzten Regelkreis werde schlussendlich die Jahresüberprüfung anhand eines Nachhaltigkeitsberichts ausgeführt (Hunziker, C.1.2). Hunziker (C.1.2) ist der Meinung, dass die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts notwendig sei, um auch die Prozesse verbessern zu können. Bei der Dokumentation werde dann ersichtlich, in welchen Bereichen Fehler entstanden seien und diese könnten dann verbessert werden (Hunziker, C.1.2).

«Controlling ist nur das Ergebnis, vorher muss aber der Prozess stimmen, die Strategie stimmen und der Wert stimmen. Wenn die Nachhaltigkeit im Leitbild nicht vorkommt, dann muss man über die Nachhaltigkeit kein Controlling machen». (Hunziker, C.1.2)

Gemäss Seiler (C.1.3) & Rogantini (C.1.3.1), muss bei den Schweizer Jugendherbergen noch eine Automatisierung stattfinden. Somit könnte man das Controlling entlasten und der Controller könnte sich dann anderen Aufgaben mehr widmen (Seiler, C.1.3).

4.2 Erkenntnisse der Berater- und Verband-Perspektive

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse aus dem Interview mit dem Beratungsunternehmen und dem Verband für nachhaltiges Wirtschaften dargestellt und ausgewertet. Die Ergebnisse fokussieren sich auf die Beantwortung der Forschungsfrage. Es wurden dabei vier Schwerpunkte, teilweise mit Unterkategorien, definiert, um eine bessere Übersicht zu erhalten. Jeder Schwerpunkt wird einleitend erklärt und es werden die weiteren Unterkategorien für den jeweiligen Schwerpunkt aufgezeigt. Die Schwerpunkte und die Kategorisierungen sind ähnlich definiert wie bei der KMU-Perspektive. Der grösste Unterschied ist, dass hier die Aussagen aus objektiver und externer Sicht erfolgen. In der Tabelle 4 ist eine Übersicht der Interviewpartner dargestellt.

Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner aus externer Sicht

| Name | Funktion | Branche | Interviewdauer |
|------------------|--|--------------------------------------|----------------|
| Patrick Schmucki | Director Corporate Responsibility Officer, KPMG | Dienstleistung Wirtschaftsprüfung | 50 Minuten |
| Olmar Albers | Geschäftsführer, öbu – Verband für nachhaltiges Wirtschaften | Verband | 25 Minuten |

4.2.1 Schwerpunkt 1: Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling

Der erste Themenschwerpunkt beinhaltet, was ein KMU bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Bezug auf die Wesentlichkeitsanalyse und die Balanced Scorecard berücksichtigen muss. Dieser Themenschwerpunkt ist nicht in weitere Unterkategorien unterteilt.

Für Schmucki aus KPMG (E.1.1) ist besonders wichtig, dass ein KMU sich zuerst mit der Strategie auseinandersetzt, bevor es überhaupt einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Die Befassung mit der Nachhaltigkeit ist für Schmucki (E.1.1) wichtiger als die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Die Wesentlichkeitsanalyse sollte dann eingesetzt werden, um die wichtigsten Themen des Unternehmens selber und seiner Stakeholder zu erfassen (Schmucki, E.1.1). Weiter erwähnt Schmucki (E.1.1), dass das Unternehmen sich dann Fragen stellen müsse, was die Unternehmensmotivation in diesen identifizierten Themen darstelle, was man erreichen wolle und wie man es schlussendlich erreichen wolle. In vielen Unternehmensbereichen werde aber schlussendlich nicht so vorgegangen (Schmucki, E.1.1). Albers vom öbu Verband (E.1.2) ist der Meinung, dass es wichtig ist, dass ein KMU einen Stakeholder-Dialog durchführt. Nicht nur aus Nachhaltigkeitsgründen, sondern weil es mittlerweile auch zu Good Business Practice dazugehöre (Albers, E.1.2). Weiter ist Albers (E.1.2) der Meinung, dass eine BSC problemlos für ein KMU implementiert werden kann, das ein Controlling betreibt. Bei der erstmaligen Entwicklung einer BSC war die Nachhaltigkeit nicht inbegriffen (Albers, E.1.2). Die Nachhaltigkeitsaspekte könnten aber zusätzlich entwickelt werden und sollten keinen grossen Aufwand für ein KMU darstellen, so Albers (E.1.2).

4.2.2 Schwerpunkt 2: Operatives Nachhaltigkeitscontrolling

Als nächstes beschäftigt sich der zweite Themenschwerpunkt mit dem operativen Nachhaltigkeitscontrolling und damit, was für KMU in diesem Bereich zu berücksichtigen ist. Mit der externen Perspektive werden vor allem die Kennzahlen und weitere Tools angeschaut. Dieser Themenschwerpunkt ist in weitere Unterkategorien unterteilt:

- Key Performance Indicator (KPI)
- Systeme und Tools
- Nachhaltigkeitsbericht

KPI

Schmucki (E.1.1) erwähnt, dass das KPI auch für das KMU selbst eine Relevanz haben müsse. Aus diesem Grund sollte ein Rahmen für die wichtigsten KPIs erstellt werden, dass ebenfalls die Unternehmensmotivation wiedergibt (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) ist der Meinung, dass es keine richtigen KPIs gibt, sondern es darauf ankommt, wie das Unternehmen gewisse Bereiche priorisiere. Die KPIs müssten schlussendlich aufzeigen, wie das Unternehmen vorgehen wolle und wieso es nützlich für ihre Strategie sei (Schmucki, E.1.1).

Systeme und Tools

Gemäss Albers (E.1.2) ist Menu and More AG ein Best Practice, weil sie ein gutes Managementsystem betreiben, und das fehle bei vielen KMU. Ein gutes System werde dann genutzt, um Ziele zu definieren, zu erreichen und zu berichten (Albers, E.1.2). Wie schlussendlich die Aufbereitung der Daten erfolge, sei vom System abhängig (Albers, E.1.2). Albers (E.1.2) fügt zusätzlich hinzu, dass das Unternehmen eine Bereitschaft haben müsse, diese Daten schlussendlich auch zu erfassen, denn in den Standards für die Wirtschaftsprüfung seien immer noch keine Daten über die Nachhaltigkeit inbegriffen. Bei einer Zertifizierung mit ISO 9001 oder ISO 14001 sollten aber schon einige Nachhaltigkeitsdaten verfügbar sein (Albers, E.1.2). Albers (E.1.2) ist der Meinung, dass die Nutzung einer Excel-Datei für die Kennzahlenaufbereitung, nicht für die Qualität und für die Belastbarkeit effektiv sei, vor allem bei einem KMU mit bis zu 500 Mitarbeitenden. Bei der Anwendung einer Excel-Datei müsse dann ein professionelles ERP-System betrieben werden, das auch die Verknüpfung mit dem Accounting System gewährleiste (Albers, E.1.2). Schmucki (E.1.1) ist der Meinung, dass bei KMU die systematische Herangehensweise fehlt und es darum schwierig ist, geeignete Messinstrumente, beispielsweise auch Überwachungstools, für KMU zu finden. Deshalb werde oft eine Excel-Datei oder eine PowerPoint eingesetzt, da die KMU nicht die notwendigen Ressourcen hätten, um ein Tool ihrer Geschäftstätigkeit anzupassen (Schmucki, E.1.1).

Nachhaltigkeitsbericht

Nachdem sich das Unternehmen mit den für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen auseinandergesetzt hat, folgt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung (Schmucki, E.1.1). Für Schmucki (E.1.1) ist der Bericht ein Kommunikationsmittel mit den Stakeholdern, um auch Vertrauen zu schaffen. Der Bericht sollte darstellen, wer das KMU ist und wieso

dieses KMU existiert (Schmucki, E.1.1). Weiter müsse für die Stakeholder klar sein, wieso gewisse Aktivitäten so erledigt und priorisiert würden (Schmucki, E.1.1). Diese Antworten müsse das KMU im Bericht darlegen können (Schmucki, E.1.1).

4.2.3 Schwerpunkt 3: Die Problemstellungen

Der dritte Themenschwerpunkt beleuchtet die Problemstellungen eines Nachhaltigkeitscontrollings in einem KMU. Hier liegt der Fokus darin, dass vor allem Herausforderungen definiert worden sind, die für das Beratungsunternehmen und für den Verband eine Relevanz haben. Dieser Themenschwerpunkt ist in weiteren Unterkategorien, die als Problemstellung angesehen werden, unterteilt:

- GRI-Standard
- Wissenslücke
- Unsystematischer Prozess
- Niedrige Präsenz in der Öffentlichkeit
- Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Quantifikation von Kennzahlen

GRI-Standard

Schmucki & Albers (E.1.1 & E.1.2) sind der Meinung, dass die GRI-Standards für KMU einen zu grossen Aufwand darstellen und weit hergeholt sind. Für Albers (E.1.2) ist der GRI-Standard für ein KMU fast schon zu detailliert, beispielsweise mache das Menu and More AG dies vorbildlich, aber für ihn sei das nicht das Entscheidendste. Schmucki (E.1.1) erwähnt, dass die Benutzung dieser Standards nicht ganzheitlich schlecht sei, da neben dem GRI-Basic auch das zusätzliche themenspezifische GRI benutzt werden könne und es eine gewisse Flexibilität für KMU anbiere. Schmucki (E.1.1) ist aber auch der Meinung, dass der GRI-Standard die relevanten Themen für die Unternehmensindustrie nicht wirklich hergibt. Die KMU müssten dennoch einen Mittelweg finden, wie sie standardisiert einen Nachhaltigkeitsbericht erfassen können, denn der GRI-Standard eigne sich dafür nicht gut (Schmucki, E.1.1).

Wissenslücke

Albers (E.1.2) erwähnt, dass Grossunternehmen mehr Wissen zur Verfügung haben als KMU. Gemäss Schmucki (E.1.1) ist das fehlende Wissen aber nicht nur bei den KMU

ein Problem, sondern auch bei Grossunternehmen. Im KMU sind mehrere Stellen für die Nachhaltigkeit zuständig und deshalb fehlt die Koordination der Stellen (Schmucki, E.1.1). Es werde aber auch Probleme für KMU geben, die eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung eingeführt hätten, so Schmucki (E.1.1). Das Anforderungsprofil im Bereich Nachhaltigkeit werde sich in der Zukunft verändern (Schmucki, E.1.1). Momentan sei das Marketing oder das Human Resources (HR) wichtig für die Nachhaltigkeitsbefassung, aber zukünftig brauche es mehr Wissen im Accounting und Management Consulting, denn auch der Nachhaltigkeitsbericht gleiche immer mehr einer finanziellen Berichterstattung (Schmucki, E.1.1). Das Unternehmen müsse aufzeigen, wieso ein nachhaltiges Thema für es in finanzieller Sicht eine Relevanz habe (Schmucki, E.1.1). Es würden in Kombination die Fähigkeiten eines Buchhalters und eines Nachhaltigkeitsmitarbeitenden angefordert (Schmucki, E.1.1). Zusammengefasst fehle nicht nur das Wissen, sondern auch das zukünftige angeforderte Anforderungsprofil (Schmucki, E.1.1).

Unsystematischer Prozess

Schmucki (E.1.1) ist der Meinung, dass KMU keinem regulatorischen Druck ausgesetzt sind und auch von Geldgebern keinen Druck erhalten, auch was die Erfassung eines Nachhaltigkeitsberichts anbelangt. Deshalb folge ein KMU im Nachhaltigkeitscontrolling einem unsystematischen Prozess und fokussiere sich mehr auf ihre subjektive Perspektive und das, was wichtig für ihre Stakeholder sei (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) berichtet, dass im Bericht dann vor allem auch die subjektive Sicht dargestellt und nicht nach einem Standard vorgegangen werde. Die KMU müssten sich oftmals die Fragen stellen, wo man mit der Strategie hinwolle, wie man da hinwolle, ob man die notwendigen Systeme und Prozesse für die Messung habe, und am Schluss komme die Erstellung der Berichterstattung (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) sieht das als einen Fehler in der Praxis an, weil diese Fragen im KMU nicht gestellt würden und ein Nachhaltigkeitsbericht oftmals erfasst werde, weil ein Stakeholder es so verlange. Die Kennzahlen würden anschliessend nicht das erwartete Resultat aufzeigen (Schmucki, E.1.1).

«Ich denke, sollen KMU proaktiver werden? Wahrscheinlich schon aus meiner Sicht. Kann man das von ihnen auch erwarten? Wahrscheinlich nicht». (Schmucki, E.1.1)

In der Zukunft würden die KMU aber den Druck mehr spüren und dann werde eine spezifische für KMU errichtete Standardisierung notwendig sein, um auch einen Nachhaltigkeitsbericht systematisch erfassen zu können (Schmucki, E.1.1).

Niedrige Präsenz in der Öffentlichkeit

Gemäss Schmucki (E.1.1) haben KMU nicht einen grossen Einfluss wie die internationalen Grossunternehmen. Ihr Engagement ist sehr eingeschränkt, vor allem bei KMU, die ihren Fokus auf die Schweiz setzen (Schmucki, E.1.1). In der Öffentlichkeit steht man bei einer Industrieregulierung oder bei der Aufnahme von Geld auf dem Kapitalmarkt, und bei KMU sind diese beiden Voraussetzungen nie gegeben (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) bestätigt, dass in den KMU auch ein Umdenken erfolgen sollte, weil KMU der Meinung sind, dass sie durch ihre Grösse nichts bewirken können und eine Inside-Out-Perspektive, «was ist unser Einfluss auf die Welt?», betreiben. Albers (E.1.2) ist auch der Meinung, dass die KMU weniger Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung haben als Grossunternehmen und deshalb Grossunternehmen bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen viel aktiver sind. Gemäss Albers (E.1.2) ist auch vieles Greenwashing, damit über das Thema schlussendlich geredet wird.

Kosten-Nutzen-Verhältnis

Schmucki (E.1.1) ist der Meinung, dass momentan der Aufwand viel grösser ist, aber das werde sich in der Zukunft ändern. Schmucki (E.1.1) erwähnte dabei zwei zukünftige Nutzen: Erstens den regulatorischen Druck für KMU und zweitens würden Geldgeber und Kunden den Fokus mehr auf Nachhaltigkeit im KMU setzen (Schmucki, E.1.1). Was den zweiten Grund angehe, würden sich Banken in ihrem Kreditportfolio mehr mit Nachhaltigkeitsrisiken beschäftigen, und dafür benötigten sie Informationen von den KMU (Schmucki, E.1.1). Gemäss Schmucki (E.1.1), werden Banken vermehrt Fragen über die Nachhaltigkeit im KMU stellen und die KMU werden für die Beantwortung der Fragen einen systematischen Bericht erarbeiten müssen. Es wird sich dann zukünftig die Frage stellen, ob man eine Finanzierung überhaupt erhält oder ob man sie mit attraktiveren Konditionen erhält (Schmucki, E.1.1). Weiter ist auch die Konzernverantwortungsinitiative ein Thema (Schmucki, E.1.1). Es werde nicht mehr reichen, das CO₂ innerhalb des Unternehmens zu reduzieren, sondern die Unternehmen müssten es in ihrer ganzen Wertschöpfungskette reduzieren (Schmucki, E.1.1). Gemäss Schmucki (E.1.1) werden auch hier KMU mehr im Fokus stehen und ihren Kunden bei solchen Themen eine Erklärung abgeben müssen. Früher verfassten intrinsisch motivierte Personen einen Nachhaltigkeitsbericht und zukünftig wird das ein Thema für den Chief Financial Officer (CFO) sein (Schmucki, E.1.1).

Quantifikation von Kennzahlen

Für Schmucki (E.1.1), könnte das Gewicht des Abfalls oder die Hotelübernachtung schwierig werden zu quantifizieren. Schmucki & Albers (E.1.1 & E.1.2) sind der Meinung, dass vor allem die Kennzahlen in der Lieferkette eine Herausforderung bei der Messung darstellen. Albers (E.1.2) erwähnt, dass auch die Frage nach der Kinderarbeit oder diejenige, ob eine Gleichberechtigung beim Lieferanten besteht, schwierig zu ermitteln sei. Schmucki (E.1.1) erwähnt weiter, dass in der Lieferkette auch die Scope 3 Emissionen schwierig messbar werden könnten. In der Zukunft werden aber diese Messungen erforderlich sein (Schmucki, E.1.1).

4.2.4 Schwerpunkt 4: Verbesserungspotenzial

Nachdem die Problemstellungen aus externer Sicht definiert wurden, wird im letzten Themenschwerpunkt erörtert, welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Dieser Themenschwerpunkt ist in weitere Unterkategorien unterteilt:

- Nachhaltigkeitsstandard mit Industriefokussierung
- Bereitstellung von Ressourcen und Personal
- Finanzielle Berichterstattung

Nachhaltigkeitsstandard mit Industriefokussierung

Für das KMU wird ein Nachhaltigkeitsstandard benötigt, der spezifisch gemäss den Gegebenheiten im Unternehmen entwickelt ist, aber zusätzlich eine gewisse Mindest-Standardisierung erlaubt, um eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Unternehmen zu gewährleisten (Schmucki, E.1.1). Gemäss Schmucki (E.1.1), sollte anstatt des GRI-Standards im KMU beispielsweise mehrheitlich das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) angewendet werden oder ein GRI-Standard unter dem GRI-Basic als «GRI-Sencial» entwickelt werden, um das Thema «branchenspezifisch» zu erhalten. Albers (E.1.2) erwähnt, dass ein «GRI-light» auch eine Lösung darstellen könnte. Von Bedeutung ist für Schmucki (E.1.1), dass Themen wie beispielsweise Klimawandel, Biodiversität oder Menschenrecht vor allem im Nachhaltigkeitsbericht wegzulassen wären. Der Fokus müsse mehr auf die finanziell relevanten Aspekte, die zusätzlich eine Industriefokussierung aufwiesen, gesetzt werden (Schmucki, E.1.1). Damit könne man den steigenden Anforderungen der Stakeholder gerecht werden (Schmucki, E.1.1). Mit dem

SASB könne man Nachhaltigkeitsthemen identifizieren, die eine finanzielle Relevanz aufwiesen (Schmucki, E.1.1). SASB fokussiere sich mehrheitlich auf die Outside-In-Perspektive anstatt auf die Inside-Out-Perspektive (Schmucki, E.1.1). Die Outside-In-Perspektive beschäftige sich mit der Frage, was die Welt für Auswirkungen auf das Unternehmen habe, so Schmucki (E.1.1). Bei dieser Perspektive würden dann Nachhaltigkeitsthemen wie beispielsweise Klimawandel behandelt, was direkt einen Einfluss auf das Geschäftsmodell ausübe (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) ist der Meinung, dass sich die KMU mit dieser Perspektive auseinandersetzen sollten, bevor sie die Inside-Out-Perspektive adressieren. Für Schmucki (E.1.1) ist es aber auch denkbar, dass, neben der Nutzung von SASB, sich Branchenassoziationen zusammenschliessen und einen Berichterstattungsstandard entwickeln, der für KMU relevant und gleichzeitig flexibel ist. Für Albers (E.1.2) ist es wichtiger, dass die KMU entscheiden, welcher Standard für sie am besten geeignet wäre. Aspekte, die ungeeignet seien, würden dann nicht beachtet, somit könne eine strikte Einhaltung des Standards vermieden werden (Albers, E.1.2). KMU sollten selbstbewusster auftreten und ihr Vorgehen nicht nur aufgrund der Anforderungen der Banken oder der Kunden definieren (Albers, E.1.2).

Bereitstellung von Ressourcen und Personal

Gemäss Schmucki (E.1.1) müssen die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, da die Anforderungen weiter steigen und das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts zu einem Need-to-Have wird. Die KMU könnten das Problem beispielsweise mit einer zusätzlichen Teilzeitstelle, Besuch eines Zusatzkurses oder mit einer internen Arbeitsverteilung lösen (Schmucki, E.1.1). Entsprechend entstehe zukünftig eine andere Kostenfrage, nämlich: Man schafft eine zusätzliche Stelle oder das Unternehmen verliert einen Kunden (Schmucki, E.1.1). Albers (E.1.2) erwähnt, dass die KMU für dieses Problem auch Berater einstellen müssten.

Finanzielle Berichterstattung

Wie schon erwähnt, wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung immer mehr zur finanziellen Berichterstattung (Schmucki, E.1.1). Schmucki (E.1.1) meint, sollte man eine Wichtigkeitsanalyse durchführen, dann würde man Themen berücksichtigen, die für den finanziellen Erfolg entscheidend wären. Die Nachhaltigkeitsthemen sollten für die Geschäftstätigkeit eine Relevanz aufzeigen (Schmucki, E.1.1). Das Integrated Reporting verknüpfe diese finanzielle Relevanz, sei aber zu aufwendig (Schmucki, E.1.1).

Schmucki (E.1.1) kennt niemanden, der ein Integrated Reporting ganzheitlich erfüllt. Es sei also nicht notwendig, sollte man eine Nachhaltigkeitsberichterstattung mit finanzieller Relevanz erfassen, nach den Vorgaben des Integrated Reportings vorzugehen (Schmucki, E.1.1).

5 Schlussfolgerung

Nachdem in Kapitel 4 die empirische Untersuchung dargestellt wurde, werden in diesem Kapitel die empirischen Ergebnisse interpretiert. Dabei wird die KMU-Perspektive mit der Berater- und Verband-Perspektive zusammengeführt und analysiert. Dies erfolgt durch die Aufteilung in vier Themenfelder. Diese sind aus dem Interviewleitfaden (vgl. Unterkapitel 3.1.3) übernommen worden. Weiter wird das empirische Ergebnis mit der Literatur aus der theoretischen Grundlage (vgl. Kapitel 2) verglichen. Daraufhin kann die Autorin die Forschungsfrage der Bachelorarbeit beantworten und einen Leitfaden für die KMU darlegen. Zusätzlich ist in diesem Kapitel zu beachten, dass insgesamt fünf Interviews geführt worden sind. Bei dieser geringen Anzahl ist eine allgemeingültige Aussage für alle Schweizer KMU schwierig herauszufiltern, denn es werden je nach Struktur und Branche andere Faktoren berücksichtigt. Der Leitfaden sollte aber eine gewisse Orientierung für ein Schweizer KMU anbieten. Anschliessend wird eine Handlungsempfehlung abgegeben und der weitere Forschungsbedarf erläutert.

5.1 Zusammenführung der Perspektiven

In diesem Unterkapitel wird zuerst die interne Sicht und die externe Sicht aus Kapitel 4 zusammengeführt, um ein besseres Verständnis zu erhalten und die Sichtweise in den einzelnen Themenschwerpunkten nochmals zu analysieren.

5.1.1 Schwerpunkt 1: Das strategische und operative Nachhaltigkeitscontrolling

Für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitscontrolling sollte sich das KMU vorerst mit der Nachhaltigkeitsstrategie auseinandersetzen, bevor es operative Tätigkeiten vornimmt. Alle drei KMU weisen eine unterschiedliche Vorgehensweise bei der Strategieimplementierung auf. Beispielsweise wird bei allen drei Interviewpartnern die Wesentlichkeitsanalyse für die Priorisierung der Nachhaltigkeitsziele durchgeführt. Die Einführung einer BSC sollte für ein KMU keinen grossen Aufwand darstellen. Zwei von drei KMU benutzen eine BSC. In einem KMU wurde in der BSC eine Anpassung vorgenommen und die Fachwörter wurden ersetzt. Dadurch wird eine bessere Verständlichkeit garantiert. Weiter dient der Stakeholder-Dialog für die Identifikation der Nachhaltigkeitsanliegen der

Stakeholder. Menu and More AG geht hier vorbildlich vor. Von den drei KMU ist es der einzige Betrieb, der einen strukturierten Stakeholder-Dialog führt und entsprechende Ziele ableitet. Die Durchführung eines Stakeholder-Dialogs ist relevant, um eine gute Geschäftstätigkeit zu erlangen. KMU, die eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI-Standard erfassen, sind sich dieser Dialoge bewusst und führen diese strukturiert durch. Zwei von drei KMU erstellen ihren Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard. Von einem KMU wird aber angenommen, dass die Stakeholder sich mit Nachhaltigkeitsthemen zu wenig auseinandersetzen und deshalb ein strukturierter Dialog nicht notwendig sei. Es ist grundsätzlich richtig, sich nicht zu sehr an die Stakeholder und deren Anliegen zu richten, sondern auch eine gewisse Standardisierung zu ermöglichen. Ansonsten erfolgt im Nachhaltigkeitscontrolling ein unsystematischer Prozess und die gemessenen Kennzahlen werden nicht den gewünschten Wert anzeigen. Bei der richtigen Wahl eines Nachhaltigkeitsstandards für KMU ist man unschlüssig. Obwohl zwei KMU den GRI-Standard anwenden und ein KMU sogar als Best Practice dient, ist die externe Sicht der Meinung, dass dieser zu aufwendig und zu detailliert für ein KMU ist. Es wird ein Nachhaltigkeitsstandard benötigt, der eine gewisse Standardisierung zulässt, aber auch branchenspezifische Bereiche im KMU mitberücksichtigt.

Eine strikte Ausrichtung nach einem Nachhaltigkeitsstandard sollte auch nicht erfolgen. Menu and More AG führt beispielsweise ihre Stakeholder-Dialoge entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch und weist eigene Indikatoren auf. Es wird ein gewisser Spielraum für KMU benötigt, damit sie auch selber unternehmensspezifische Kennzahlen auswählen können. Alle drei KMU haben aber auch viele übereinstimmende Kennzahlen, die sie darstellen und als wichtig erachten. Die Messung von Abfall wird beispielsweise als schwierig erachtet, dennoch misst Menu and More AG das Gewicht des Abfalls und dieses ist auch in ihrem Nachhaltigkeitsbericht dargestellt.

Bei der Toolnutzung setzen viele KMU auf eine Excel-Datei oder einer PowerPoint, da die Anpassung eines Tools auf ihre Geschäftstätigkeit einen zu grossen Aufwand darstellt. Zwei von drei Interviewpartner haben angegeben, dass sie mit einer Excel-Datei arbeiten. Ob diese Toolnutzung vor allem für KMU mit grösserem Personalbestand effizient ist, ist fraglich. Bei der Nutzung einer Excel-Datei sollte das KMU deshalb darauf achten, dass vor allem ein gutes Managementsystem betrieben wird. Alle drei KMU sind für ihre Managementsysteme von der ISO oder anderen Qualitätsstandards zertifiziert

worden. Es ist deshalb anzunehmen, dass diese KMU ein gutes Managementsystem betreiben und die Nutzung einer Excel-Datei berechtigt ist.

5.1.2 Schwerpunkt 2: Die Problemstellungen

Momentan messen die drei KMU viele Kennzahlen, die sie nicht als schwierig erachten. Dies kann sich in der Zukunft aber noch ändern. Die Anforderungen werden weiter steigen und es wird erwartet, dass auch Kennzahlen entlang der Wertschöpfungskette gemessen werden. Diese sind schwierig zu quantifizieren.

Beim Kosten-Nutzen-Verhältnis sind die Meinungen unterschiedlich. Alle drei KMU sind der Meinung, dass sich die Befassung mit der Nachhaltigkeit auszahlt. Aus externer Sicht ist der Aufwand für die Nachhaltigkeitsaktivitäten momentan grösser als der Nutzen. Dies wird sich erst in der Zukunft ändern, und zwar aufgrund der steigenden Stakeholder-Ansprüche. Weiter wird aus beiden Perspektiven bestätigt, dass die fehlenden Ressourcen und der fehlende Personalbestand für ein KMU weiterhin eine Herausforderung darstellen. Aus diesem Grund sind die KMU in der Öffentlichkeit nicht sehr aktiv, da die benötigten Mittel nicht vorhanden sind. Beispielsweise erfolgt im Marketingbereich wenig Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit, und aus diesem Grund gelangen Nachhaltigkeitsthemen nicht in die Öffentlichkeit. Bei einem befragten KMU wird dies sogar als Verbesserungsvorschlag angegeben. Die Ressourcen müssen aber zukünftig zur Verfügung gestellt werden, da die Anforderungen weiter steigen. Die KMU können die intensive Befassung mit der Nachhaltigkeit nicht umgehen.

5.1.3 Schwerpunkt 3: Unterschied zum Grossunternehmen

Beide Perspektiven sind sich einig, dass den Grossunternehmen mehr Mittel zur Verfügung steht. Diese haben auch eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung und folglich ist mehr Wissen vorhanden. Dieser grundlegende Unterschied hängt wiederum mit der knappen Ressourcenverfügbarkeit bei den KMU zusammen. Grossunternehmen beantragen für die Befassung mit der Nachhaltigkeit spezialisierte Mitarbeiter. Zukünftig wird aber aufgrund der Änderung des Anforderungsprofils eine andere Herausforderung entstehen. Es wird mehrheitlich finanzielles Wissen verlangt, da die Nachhaltigkeitsberichterstattung sich zu einer finanziellen Berichterstattung entwickelt. Diese Veränderung des

Anforderungsprofils wird bei den KMU, aber auch bei den Grossunternehmen mit spezialisierten Mitarbeitern künftig ein Diskussionsthema werden.

5.1.4 Schwerpunkt 4: Verbesserungsmassnahmen und Zukunftserwartungen

Wie schon in Unterkapitel 5.1.1 angedeutet, benötigen die KMU, gemäss Berater, einen Standard, die eine branchenspezifische, aber auch eine finanzielle Sicht darlegt. Bezogen auf den GRI-Standard, den zwei von drei KMU nutzen, wird diese zukünftig gewünschte Sichtweise nicht so dargelegt. Weiter ist zu beachten, dass die KMU weniger über Themen wie den Klimawandel oder die Menschenrechte berichten und den Fokus eher auf Nachhaltigkeitsthemen setzen sollten, die auch eine finanzielle Relevanz für ihr Geschäftsmodell haben. Es ist deshalb anzunehmen, dass beispielsweise der Frauenanteil, der von allen drei KMU gemessen wird, nicht relevant für die finanzielle Betrachtungsweise ist.

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts wird im KMU als wichtig erachtet. Dies ermöglicht eine Prozessverbesserung im Unternehmen. Die externe Sicht ist anderer Meinung. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist nicht unbedingt notwendig, sondern eher die eigentliche Befassung mit der Nachhaltigkeit im Unternehmen und wie diese mit der Unternehmensmotivation zusammenhängt.

In den drei KMU betreiben Mitarbeitende mit unterschiedlichen Funktionen das Nachhaltigkeitscontrolling. Entweder ist es eine Person für das Controlling oder die Geschäftsführer sind stark involviert. Zukünftig wird sich das aufgrund der finanziellen Anforderungen ändern und es müssten mehrheitlich Mitarbeiter mit finanziellem Fachwissen involviert werden.

In der Zukunft werden die Anforderungen für die KMU steigen. Die externe Sicht ist diesbezüglich kritisch und zurückhaltend, die interne Sicht ist eher optimistisch eingestellt. Zusammenfassend sind die interne und die externe Sicht in vielen Bereichen deckungsgleich, dennoch schweifen Meinungen auch in gewissen Punkten, die oben aufgeführt wurden, ab.

5.2 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie

In diesem Unterkapitel erfolgt ein Vergleich der empirischen Ergebnisse mit der bestehenden Literatur. Es ist weiter zu beachten, dass die Literatur mit den entsprechenden theoretischen Grundlagen (vgl. Kapitel 2) als Vergleich verwendet wird.

Die befragten Interviewpartner sehen die knappe Ressourcenverfügbarkeit und die erschwerte Aufbereitung von neuem Wissen als Problemstellung in den KMU an. Diese Aussage stimmt mit der Literatur überein. Durch die Interviewpartner wird weiter bestätigt, dass die Geschäftsleitung in die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit stark involviert ist und Unterstützung bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts gewährt. Gemäss der Literatur wird die Einstellung der KMU, sie könnten aufgrund ihrer Grösse nur einen geringen Einfluss ausüben, zusätzlich als Problemstellung erachtet. Diese Aussage wird vom Berater gleichermassen wiedergegeben. Die KMU sind der Meinung, dass die Befassung mit der Nachhaltigkeit mehr Kosten als Nutzen mit sich bringt, wobei die Resultate der empirischen Untersuchung der befragten KMU dem widersprechen.

Im theoretischen Teil werden einige CSR-Standards vorgestellt. Auch die Interviewpartner setzen ihren Fokus auf diese Standards. Für die Zielsetzung wird beispielsweise bei zwei KMU die SDGs berücksichtigt und ihre Managementsysteme sind mit der ISO-Norm zertifiziert. Weiter wird von der Literatur wiedergegeben, dass anhand dieser Standards die allgemeinen Nachhaltigkeitsziele abgeleitet werden können, aber anhand eines Stakeholder-Dialoges auch die Anliegen der Stakeholder zusätzlich berücksichtigt werden. Die Anliegen der Stakeholder werden bei einem Interviewpartner mit einem strukturierten Stakeholder-Dialog ermittelt. Auch eine Wesentlichkeitsanalyse wird, wie im theoretischen Teil beschrieben, in allen drei KMU angewendet. Wobei unterschiedlich ist, welche Stakeholder in der Wesentlichkeitsanalyse berücksichtigt werden.

Die BSC kann auch für ein KMU angewendet und angepasst werden und dies wird auch vom Verband so bestätigt. Bezüglich der Literatur werden die strategischen Ziele in Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Wachstum unterteilt. Zwei von drei KMU benutzen eine BSC, wobei ein Interviewpartner diese vier Perspektiven in beispielsweise Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen umbenannte, um eine bessere

Verständlichkeit zu gewährleisten. Diese Anpassung der Controllinginstrumente wird auch in der Literatur für die KMU als wichtig erachtet.

Zwei KMU erfassen ihren Nachhaltigkeitsbericht nach dem GRI-Standard. Während der GRI-Standard in der Literatur als gut anwendbar für die KMU angesehen wird, sind die Vertreter des Beratungsunternehmens und des Verbandes anderer Ansicht. Für sie stellt der GRI-Standard einen zu grossen Aufwand für die KMU dar.

In Bezug auf ein gutes Nachhaltigkeitsmanagementsystem wird in der Literatur versichert, dass dadurch eine verbesserte Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt oder die nachhaltige Unternehmensentwicklung garantiert ist. Zwei von drei KMU sind mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagementsystem von der ISO 14001 zertifiziert worden. Zusätzlich gehört die Menu and More AG zu den Best Practice, was auch ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung anbelangt. Mit einem gut ausgebauten Managementsystem lassen sich die in der Literatur definierten Vorteile erreichen.

Anschliessend wird der Nachhaltigkeitsbericht von der Literatur und vom Berater als Kommunikationsmittel angesehen. Für die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts werden einige vorgeführte interne und externe Vorteile aus der Literatur ebenfalls von den Interviewpartnern gleichermassen wiedergegeben. Ein KMU bestätigt, dass der Nachhaltigkeitsbericht zu einer Prozessverbesserung führe, und bei den externen Vorteilen ist der Zugang zu den Finanzmitteln übereinstimmend mit der Aussage des Beraters. Trotzdem sind sich die Interviewpartner einig, dass die Anforderungen für KMU weiter steigen und man zukünftig die ganze Wertschöpfungskette berücksichtigen muss. Diese Zukunftserwartung wird so auch von der Literatur vermittelt.

5.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Nachdem die beiden Perspektiven zusammengeführt worden sind und ein Vergleich mit der Literatur erfolgt ist, wird in diesem Unterkapitel die Forschungsfrage beantwortet. Die zu beantwortete Forschungsfrage lautet:

Wie kann man die nachhaltige Unternehmensentwicklung eines Schweizer KMU in den Controllinginstrumenten erfolgreich implementieren und welche Verbesserungsmaßnahmen sind herzuleiten?

Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage ist unten stehend ein Leitfaden zu finden, mit welchem den KMU eine Orientierung dabei gegeben wird, wie sie die Nachhaltigkeit im Controlling einbinden können. Dabei sind die Verbesserungsvorschläge des Beraters und des Verbandes, sowie des Best Practice KMU, Menu and More AG, als Grundlage genommen worden.

Leitfaden für die KMU zur Implementierung der Nachhaltigkeit im Controlling

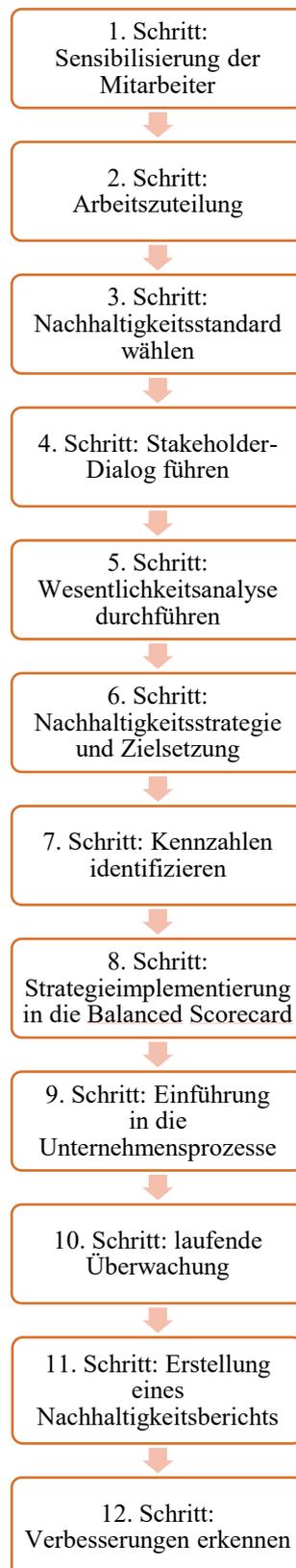


Abbildung 7: Leitfaden für die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings

Weitere Anmerkungen zu den einzelnen Schritten

1. Schritt: Sensibilisierung der Mitarbeiter

Angesichts der verbreiteten Einstellung, als deren Folge viele KMU der Meinung sind, dass sie keinen grossen Einfluss ausüben können und deshalb die Befassung mit der Nachhaltigkeit nicht priorisieren, sollte zuerst eine Mitarbeiterschulung erfolgen. Dadurch können alle Mitarbeiter auf das Nachhaltigkeitsthema innerhalb des Unternehmens sensibilisiert werden. Vor allem sollte auch die Relevanz der Befassung der Nachhaltigkeit aufgezeigt werden und welchen Einfluss diese auf ihr Geschäftsmodell ausübt.

2. Schritt: Arbeitszuteilung

Die finanziellen Anforderungen steigen weiter an. Dies bedeutet, dass auch die Nachhaltigkeit im finanziellen Aspekt mitzubedenken ist. Es müssen Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden, die einen Einfluss auf die Finanzen ausüben. Deshalb sollten die KMU darauf achten, dass auch Mitarbeiter der Befassung mit der Nachhaltigkeit zugeteilt werden, die ein umfassendes finanzielles Fachwissen ausweisen oder sich bereit erklären einen Zusatzkurs zu besuchen. Weiter können bei einem knappen Personalbestand Berater eingestellt, Teilzeitstellen eingeführt oder die Aufgaben besser intern verteilt werden.

3. Schritt: Nachhaltigkeitsstandard wählen

An erster Stelle sollte ein Standard gewählt werden, der bezüglich der Geschäftstätigkeit eine Relevanz aufweist. Der GRI-Standard wird als zu aufwendig für ein KMU bezeichnet. Das SASB beispielsweise wäre eine bessere Alternativlösung. Damit können finanzielle Aspekte und zusätzlich branchenspezifische Bereiche aufgezeigt werden. Das SASB ermöglicht es weiter, sich auf die Outside-In-Perspektive zu fokussieren. Somit können Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden, die einen direkten Einfluss auf das Geschäftsmodell haben, denn auf diese sollte sich das KMU hauptsächlich begrenzen. Nach der definitiven Auswahl eines Standards hat man für das weitere Vorgehen eine Orientierung. Eine gewisse Standardisierung wird zusätzlich gewährleistet.

4. Schritt: Stakeholder-Dialog führen

Einen Stakeholder-Dialog zu führen ist wichtig, denn dadurch können auch Stakeholderorientierte Ziele definiert werden. Dabei sind die Stakeholder aus der gesamten

Wertschöpfungskette zu beachten. Für eine erfolgreiche Kommunikation können Umfragen, Veranstaltungen oder persönliche Gespräche stattfinden. Wichtig ist, hier zu beachten, dass strategische Controllinginstrumente benutzt werden, die auch der Unternehmensgrösse angepasst sind und eine gewisse Verständlichkeit gewährleisten.

5. Schritt: Wesentlichkeitsanalyse durchführen

Anschliessend kann bei der Wesentlichkeitsanalyse neben der Perspektive des KMU auch die Perspektive der Stakeholder einbezogen werden. Von Relevanz ist, dass bei der Wesentlichkeitsmatrix zusätzlich Themen definiert werden, die einen finanziellen Erfolg aufweisen könnten. Nachdem die Themen identifiziert sind, sollte sich das KMU die Frage stellen, was die Unternehmensmotivation in diesen Themen ist und wie man sie erreichen will.

6. Schritt: Befassung mit der Nachhaltigkeitsstrategie und der Zielsetzung

In diesem Schritt ist zu klären, wie nun die Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden soll. Dabei sollten der ausgewählte Nachhaltigkeitsstandard aus Schritt 3 und zusätzlich die SDGs berücksichtigt werden, um Ziele ausarbeiten zu können. Weiter werden die Nachhaltigkeitsthemen, die aus der Wesentlichkeitsanalyse definiert wurden, für die Zielsetzung berücksichtigt. Man sollte sich ausserdem die Frage stellen, wo man mit der Strategie hinwill.

7. Schritt: Kennzahlen identifizieren

Wenn die Themen und Ziele identifiziert sind, können für die Messung geeignete Kennzahlen ausgewählt werden. Für die Auswahl der Kennzahl dient der ausgewählte Standard für die Berichterstattung aus Schritt 3 zur Hilfestellung. Es sollten vor allem die Kennzahlen gewählt werden, die eine Relevanz für die Geschäftstätigkeit aufweisen. Dabei müssen auch Indikatoren aus der Wertschöpfungskette gemessen werden. Je nach Unternehmensgrösse kann für die Aufbereitung der Kennzahlen eine Excel-Datei verwendet werden.

8. Schritt: Strategieimplementierung in die Balanced Scorecard

Die strategischen Ziele, sowie die Massnahmen und die Kennzahlen werden nun in einer BSC eingeführt. Dabei kann die BSC an die Geschäftstätigkeit angepasst werden und es

kann für eine bessere Verständlichkeit eine Änderung der vier vordefinierten Perspektiven aus der Literatur erfolgen.

9. Schritt: Einführung in die Unternehmensprozesse

Entscheidend ist, dass im KMU ein gut geführtes Managementsystem betrieben wird, um die einzelnen Prozessschritte zu überwachen. Dabei sollte sich das KMU auf die ISO-Norm berufen. Somit wird eine erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie in den einzelnen Prozessen gewährleistet.

10. Schritt: laufende Überwachung

Ein Monitoring sollte erfolgen, um die Ziele mit den jeweiligen zugewiesenen Indikatoren vergleichen zu können.

11. Schritt: Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts

Für die Kommunikation mit den Stakeholdern werden die Daten entsprechend in einem Bericht dargestellt. Dabei sollte man sich auf den ausgewählten Standard für die Erfassung eines Nachhaltigkeitsberichts aus Schritt 3 orientieren. Das SASB ermöglicht, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung einer finanziellen Berichterstattung gleicht.

12. Schritt: Verbesserungen erkennen

Abschliessend sollte das KMU kontinuierliche Verbesserungen anstreben. Mit Hilfe einer Nachhaltigkeitsberichterstattung kann beispielsweise die Prozessverbesserung gefördert werden.

5.4 Diskussion

In diesem abschliessenden Unterkapitel werden die Handlungsempfehlung, die Grenze der Forschung, sowie der weitere Forschungsbedarf vorgestellt.

5.4.1 Handlungsempfehlung

Damit ein erfolgreiches Nachhaltigkeitscontrolling im KMU betrieben werden kann, müssen vor dem Controlling die Nachhaltigkeitsstrategie, die Prozesse und die Indikatoren übereinstimmen. Die KMU sollten sich vor allem schon bei der Ausarbeitung der Strategie stark mit der Nachhaltigkeit befassen. Dadurch kann eine bessere Abgrenzung bezüglich der Frage vorgenommen werden, welche Nachhaltigkeitsthemen für ihr Unternehmen relevant sind. Es muss weiter beachtet werden, dass diese Themen zusätzlich einen Einfluss auf ihre Geschäftigkeit und folglich auf die Finanzen ausüben. So kann auch der finanzielle Aspekt berücksichtigt werden, denn für die Kreditgeber wird diese Berücksichtigung zukünftig immer bedeutsamer. Deshalb ist es auch von Relevanz, Mitarbeitende einzustellen, die sich mit der Nachhaltigkeit befassen und sich zusätzlich mit den finanziellen Aspekten auskennen. Bei der Auswahl von geeigneten Indikatoren wird deshalb darauf hingewiesen, dass es wesentlich ist, sich auf die Indikatoren zu fokussieren, die auch eine Relevanz für die Geschäftstätigkeit haben. Weiter sollten aufgrund der zukünftigen Anforderungen auch für die gesamte Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitsziele und Indikatoren für die Messung ausgearbeitet werden. Es ist deshalb wichtig, dass die KMU sich nicht strikt auf einen Standard fokussieren, sondern auch einen gewissen Spielraum für sich schaffen und ihre branchenspezifischen Bereiche berücksichtigen. Folglich wird für die finanzielle Relevanz und die Berücksichtigung der eigenen Gegebenheiten empfohlen, anstelle des GRI-Standards den SASB anzuwenden oder andere Standards, die sich für ihre Geschäftstätigkeit eignen.

Es ist weiter zu beachten, dass im KMU eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt wird. Durch das Dokumentieren von Spezialfällen und dessen, was erledigt wurde, kann eine Verbesserung im Nachhaltigkeitscontrolling gefördert und neue Erfahrungen gesammelt werden. Dazu werden die Nachhaltigkeit betreffende Aufgaben im Unternehmen durch die Effizienzsteigerung schneller erledigt.

Die knappe Ressourcenverfügbarkeit und der knappe Personalbestand kann nicht mehr als Grund dafür angesehen werden, dass sich KMU nicht stark mit der Nachhaltigkeit

auseinandersetzen. Die KMU müssen ihre Einstellung ändern. Die Aufgaben sollten entsprechend gewichtet und priorisiert werden. Aufgrund der steigenden Anforderungen der Stakeholder haben die KMU keine andere Wahl, als ebenfalls Teilzeitstellen einzubauen oder auch Berater einzustellen. Vor allem in der Zukunft wird sich nämlich zeigen, dass die Verweigerung, sich mit der Nachhaltigkeit intensiv zu befassen, finanzielle Folgen mit sich bringt.

5.4.2 Forschungsgrenze

In dieser Arbeit werden drei KMU untersucht, bei denen die Nachhaltigkeit schon seit längerer Zeit ein fester Bestandteil ihrer Strategie ist. Diese KMU weisen ein erfolgreiches Nachhaltigkeitscontrolling auf und sind mit diversen Nachhaltigkeitspreisen ausgezeichnet worden. Ein KMU wird sogar als Best Practice angesehen. Zusätzlich wird die externe Sicht mit zwei weiteren Interviews beleuchtet. Insgesamt wurden fünf Interviews durchgeführt. Die empirischen Ergebnisse und die darauffolgend beantwortete Forschungsfrage beruhen auf den Aussagen dieser Interviewpartner. Es ist deshalb festzuhalten, dass durch die geringe Anzahl durchgeführter Interviews eine allgemeingültige Antwort für alle Schweizer KMU nicht gegeben ist, denn es müssen weiter noch andere Faktoren, wie die genaue Unternehmensgrösse oder die Branche, berücksichtigt werden. Diese empirische Untersuchung kann aber als Grundlage dienen und für bestimmte Situationen angewendet werden. Somit kann sie sich als Hilfestellung für KMU weiterentwickeln.

5.4.3 Weiterführender Forschungsbedarf

Es ist von Interesse für die weiterführende Forschung, auch KMU zu untersuchen, die nicht schon seit längerer Zeit ein Nachhaltigkeitscontrolling betreiben und erst am Anfang stehen. Diese KMU könnten mit den untersuchten KMU aus dieser Arbeit verglichen werden. In den Interviews wurde mehrmals erwähnt, dass die Anforderungen in der Zukunft steigen werden und eine Verknüpfung der Nachhaltigkeit mit den Finanzen erforderlich ist. Dies könnte als Ansatzpunkt dienen, um weitere Forschung zu betreiben und sich mehr auf die finanzielle Berichterstattung zu fokussieren. Ein weiterer Forschungsbedarf bestünde bezüglich der Nachhaltigkeitsstandards. In dieser Arbeit wurde erwähnt, dass das SASB für die KMU geeignet wäre. Das SASB kann in einer weiteren

empirischen Untersuchung analysiert und die Anwendbarkeit auf ein KMU dargelegt werden. Eine andere Möglichkeit wäre, dass ein neuer Standard für die KMU entwickelt wird. Dieser könnte beispielsweise als «GRI-Sencial» (so wurde er vom Berater genannt) bezeichnet werden. In dieser Arbeit wurde auch die erforderliche Messung der Indikatoren entlang der Wertschöpfungskette genannt. Diese stellen eine Schwierigkeit bei der Quantifizierung dar. In einer weiteren Untersuchung könnte man diese Herausforderung analysieren und Lösungsmöglichkeiten für KMU suchen.

Literaturverzeichnis

- Baerlocher, B. (2013). *Natur und soziales Handeln: Ein sozialtheoretischer Beitrag für die Nachhaltigkeitsforschung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Barth, T., & Scheurer, S. (2013). Instrumente zur Umsetzung der Nachhaltigkeit. In D. Ernst & U. Sailer (Hrsg.): *Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre*. S. 211-248. Konstanz: UVK Verlag.
- Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung. *zfwu - Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(2), S. 231-236.
- Beck Glatz Confiseur AG (2015). *Prix ECO Swisscanto 2015 [Video-Datei]*. Abgerufen von <https://www.glatz-bern.ch/nachhaltigkeit/prix-eco-swisscanto/>.
- Beck Glatz Confiseur AG (2019). *Glatz Projekt 2018*. Abgerufen von <https://www.glatz-bern.ch/media/Beck-Glatz.pdf>.
- Beck Glatz Confiseur AG (2021). *Glatz ist CO2-Neutral*. Abgerufen von <https://www.glatz-bern.ch/nachhaltigkeit/glatz-ist-co2-neutral/>.
- Beck Glatz Confiseur AG (2021). *Glatz Klimaprojekte 2019*. Abgerufen von <https://www.glatz-bern.ch/klimaprojekt-2019/>.
- Becker, W., Baltzer, B., & Ulrich, P. (2014). *Wertschöpfungsorientiertes Controlling: Konzeption und Umsetzung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Behringer, S. (2018). *Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bos-Brouwers, H. E. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), S. 417–435. DOI.10.1002/bse.652.

- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (2007). *1992: UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung, Rio de Janeiro*. Abgerufen von https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda2030/uno-_meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1992--uno-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung--rio-de-janeiro.html.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (1987). *1987: Brundtland-Bericht*. Abgerufen von https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda2030/uno-_meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1987--brundtland-bericht.html.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2020). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>.
- Caprano, C., & Ergenzinger, R. (2011). Weblogs - Ein geeignetes Instrument zur Nachhaltigkeitskommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen? In J.-A. Meyer (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. S. 289-312. Köln: Josef Eul Verlag.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA] (2020). *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>.
- Endenich, C., & Trapp, R. (2019). Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen. In B. Feldbauer-Durstmüller & S. Mayr (Hrsg.): *Controlling - Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte*. S. 229-246. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Europäische Kommission (2002). *Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

- Europäische Kommission (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Abgerufen von <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>.
- Europäische Union (2003). *EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Abgerufen von <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability*, 8(6), S. 1-16. DOI.10.3390/su8060545.
- Frese, M., & Colsman, B. (2018). *Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Friedrich, N., & Theuvsen, L. (2011). Stakeholder-Management: Sichtweisen verschiedener Anspruchsgruppen zur Nachhaltigkeit. In E. Haunhorst & C. Willers (Hrsg.): *Nachhaltiges Management: Sustainability, Supply Chain, Stakeholder*. S. 97-122. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Gänsslen, S., Kraus, U., & Ette, D. (2011). Green Controlling - Green Profit: Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe. In P. Horváth (Hrsg.): *Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung: Best Practice und Trends im Controlling*. S. 129-141. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gelbmann, U., & Baumgartner, J. R. (2015). Strategische Implementierung von CSR im Unternehmen mit Schwerpunkt auf KMU. In R. Schmidpeter & S. Andreas (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. S. 427-440. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

- Gelbmann, U., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2013). CSR-Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen. In R. Altenburger (Hrsg.): *CSR und Innovationsmanagement: Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil*. S. 31-54. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Gestring, I., Gonschorek, T., Haubold, A. K., Sonntag, R., & von der Werth, R. (2016). *Ethik im Mittelstand: Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gleitsmann, B., & Suthaus, C. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten im Wirtschaftsstudium: Ein Leitfaden zum Einstieg*. Konstanz & München: UVK Verlagsgesellschaft mbH & UVK Lucius.
- Global Reporting Initiative [GRI] (2000-2006). *Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Abgerufen von <http://docplayer.org/35817630-Leitfaden-zur-nachhaltigkeitsberichterstattung-gri-version-3-0.html>.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2014). *Bereit für den Nachhaltigkeitsbericht?: Nachhaltigkeitsberichte für KMU*. Abgerufen von <https://docplayer.org/35454-Bereit-fuer-den-nachhaltigkeitsbericht.html>.
- Grothe, A., & Marke, N. (2011). *Nachhaltiges Wirtschaften für KMU: Ansätze zur Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten*. München: Oekom Verlag.
- Grothe, A., Goldmann, G., Marke, N., & Yildiz, Ö. (2011). Herausforderung des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften*, 26(2), S. 47-50.
- Günther, E., Endrikat, J., & Günther, T. (2016). CSR und Controlling. In E. Günther & K.-H. Steinke (Hrsg.): *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling*. S. 3-21. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Heger, W., & Bürgel, A. M. (2013). Stakeholder-Dialog im Nachhaltigkeitsmanagement der Daimler AG. *Umweltwirtschaftsforum [uwf]*, 21(1), S. 127–134. DOI.10.1007/s00550-013-0279-y.

- Hegglin, A., & Kaufmann, H. (2003). Controlling in KMU. *Der Schweizer Treuhänder*, 5(3), S. 359-368.
- Hopf, C. (2005). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E.-v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. S. 349-359. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hubert, B. (2016). *Grundlagen des operativen und strategischen Controllings: Konzeptionen, Instrumente und ihre Anwendung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hunziker Partner AG (2020). *NACHHALTIGKEITSBERICHT N 5°*. Abgerufen von https://www.hunzikerwin.ch/wp-content/uploads/2020/09/hun_nhb_2020.pdf.
- Hunziker Partner AG (o.J.). *INFOS & TIPPS*. Abgerufen von <https://www.hunzikerwin.ch/infos/>.
- Hunziker Partner AG (o.J.). *UNTERNEHMEN HUNZIKER PARTNER AG*. Abgerufen von <https://www.hunzikerwin.ch/unternehmen/#vision-leitbild>.
- International Group of Controlling [IGC] (2013). *Das Controller-Leitbild der IGC*. Abgerufen von https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf.
- Internationaler Controller Verein [ICV] (2011). *Green Controlling - eine (neue) Herausforderung für den Controller?* Abgerufen von https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Green%20Controlling/ICV11_Studienbericht_Green_Controlling_final.pdf.
- ISO 26000 (2019). *ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages*. Abgerufen von <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), S. 481-505. DOI.10.1111/jsbm.12154.

- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Klingebiel, N. (2020). Vorlesungsskript Corporate Performance Management Part I (Grundlagen des Controlling) von Prof. Dr. Norbert Klingebiel. Herbstsemester 2020. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement School of Management and Law.
- KMU-Portal für kleine und mittlere Unternehmen (2020). *Norm für Corporate Social Responsibility*. Abgerufen von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/zertifizierung-und-normierung/normierung/qualitaetsmanagement/corporate-social-responsibility.html>.
- KPMG (2021). *Nachhaltigkeit*. Abgerufen von <https://home.kpmg/ch/de/home/dienstleistungen/audit/nachhaltigkeit.html>.
- KPMG (2021). *Wer wir sind*. Von <https://home.kpmg/ch/de/home/ueberuns/ueberblick.html> abgerufen.
- Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Künzli, B. (2012). SWOT-Analyse. *Zeitschrift Führung + Organisation [zfo]*, 81(2), S. 126-129.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Abgerufen von http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Langfassung_BMU_02.pdf.

- Mayr, S. (2016). Strategische Perspektive bei der Integration der CSR in das Controlling unter besonderer Berücksichtigung von KMU. In E. Günther & K.-H. Steinke (Hrsg.): *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling*. S. 117-131. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Menu and More AG (2020). *Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019*. Abgerufen von https://menuandmore.ch/wp-content/uploads/2020/03/Nachhaltigkeitsbericht_menuandmore_2019.pdf.
- Menu and More AG (o.J.). *Angebot*. Abgerufen von <https://menuandmore.ch/angebot/>.
- Menu and More AG (o.J.). *Über uns*. Abgerufen von <https://menuandmore.ch/ueber-uns/>.
- Menu and More AG (o.J.). *Verantwortung*. Abgerufen von <https://menuandmore.ch/verantwortung/>.
- Meyer, J. A., & Schulz, A. (2011). Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen - Überblick über das Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011. In J.-A. Meyer (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. S. 3-12. Köln: Josef Eul Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. 2. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- OBT AG (2018). *Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2018*. Abgerufen von <https://www.obt.ch/resources/folders/47/obt-kmu-studie-2018.pdf>.
- öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften (2017). *Schweizweit grösste Auswertung: 101 Nachhaltigkeitsberichte auf dem Prüfstand*. Abgerufen von <https://www.oebu.ch/de/news/aktuelle-news/schweizweit-groesste-auswertung-101-nachhaltigkeitsberichte-auf-dem-pruefstand-2960.html>.
- öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften (o.J.). *öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften*. Abgerufen von <https://www.oebu.ch/de/ueber-uns/ueber-oebu-10.html>.

- Orlitzky, M., Schmidt, L. F., & Rynes, L. S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *SAGE Publications*, 24(3), S. 403-441. DOI.10.1177/0170840603024003910.
- Osranek, R. (2017). *Nachhaltigkeit in Unternehmen: Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Preissler, P. R. (2014). *Controlling*. 14. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Rabbe, S., & Schulz, A. (2011). Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. In J.-A. Meyer (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. S. 59-82. Köln: Josef Eul Verlag.
- respACT (2013). *IN 6 SCHRITTEN ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT: Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen*. Abgerufen von https://www.oebu.ch/admin/data/files/asset/file_de/18/nachhaltigkeitsbericht_leitfaden_respact.pdf?lm=1494941737.
- Sailer, U. (2020). *Nachhaltigkeitscontrolling*. 3. Auflage. München: UVK Verlag.
- Sattler, W., & Wange, A. (2016). Controlling der Nachhaltigkeit. In I. Gestring, T. Gonschorek, A.-K. Haubold, R. Sonntag & R. von der Werth (Hrsg.): *Ethik im Mittelstand: Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung*. S. 271-283. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaltegger, S. (2010). Nachhaltigkeit als Treiber des Unternehmenserfolgs: Folgerungen für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitscontrollings. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 22(4-5), S. 238-243.
- Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In R. Schmidpeter (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. S. 21-42. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schrader, C., & Vollmar, B. H. (2013). *Green Controlling: ein wesentlicher Schritt zur nachhaltig orientierten Unternehmensführung*. Working Paper Nr. 2013/04. Göttingen: Private Hochschule Göttingen.

- Schüz, M. (2017). *Angewandte Unternehmensethik*. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Schweizer Jugendherbergen (2021). *Über uns*. Abgerufen von <https://www.youthhostel.ch/de/ueber-uns/goenner/>.
- Schweizer Jugendherbergen (2020). *Schweizer Jugendherbergen: Geschäftsbericht zur nachhaltigen Entwicklung 2019*. Abgerufen von https://www.youthhostel.ch/fileadmin/doc/5._pdfs/Medien/Geschaeftsbericht/SJH_GB2019_DE_200430.pdf.
- Schweizer Jugendherbergen (2021). *Über uns*. Abgerufen von <https://www.youthhostel.ch/de/ueber-uns/portrait/>.
- Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2019). *Internationale CSR-Standards und Entwicklungen*. Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen/Internationale_CSR-Standards_und_Entwicklungen.html.
- Torunsky, R. (2018). Nachhaltige Unternehmensführung. *Die Wirtschaftszeitung (Sonderbeilage)*. April 2018. S. 1-20.
- Vanini, U., Krolak, T., & Langguth, H. (2019). *Controlling. Grundlage einer entscheidungsorientierten Unternehmensführung*. 2. Auflage. München: UVK Verlag.
- Vereinte Nationen (2015). *Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015*. Abgerufen von <https://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.
- Volkswagen AG (2021). *Leitbild Umwelt*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/environment/mission-statement.html>.
- Volkswagen AG (2021). *Nachhaltigkeit*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/sustainability.html>.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. 16. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Wellbrock, W., Ludin, D., & Krauter, S. (2020). *Nachhaltigkeitscontrolling. Instrumente und Kennzahlen für die strategische und operative Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wördenweber, M. (2017). *Nachhaltigkeitsmanagement: Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York: United Nation.
- Zemp, M., & Bigler, P. (2019). Wie KMU ihr nachhaltiges Handeln selbst bewerten können. *KMU-Magazin*, 2019(11/12), S. 2-3.
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft [ZHAW] (2012). *Swiss Corporate Sustainability Survey 2012: Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen*.
Abgerufen von
https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/966/1/Swiss_Corporate_Sustainability_Survey_2012.pdf.

Anhang

A Software

Für die Hilfestellung der Bachelorarbeit hat die Autorin die Software MAXQDA angewendet. Diese dient als qualitative Inhaltsanalyse für die durchgeführten Interviews. Um ein besseres Verständnis von dieser Software zu erlangen, ist in der darauffolgenden Abbildung ein Auszug aus dieser Software eingefügt worden.

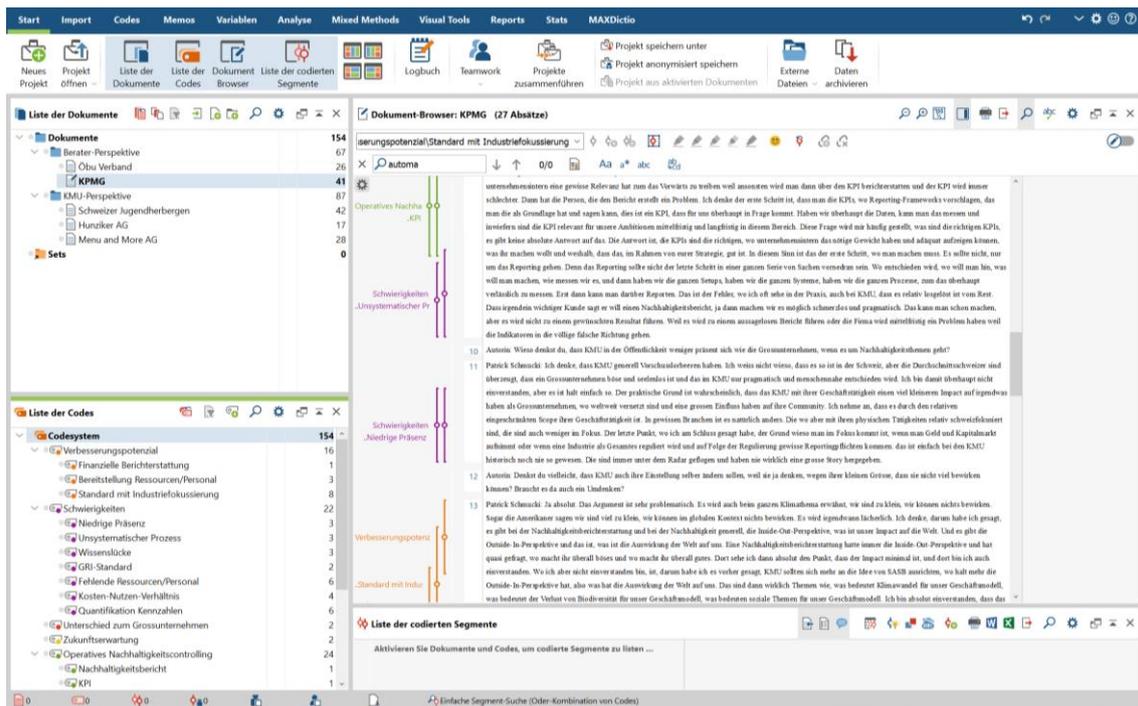


Abbildung 8: Auszug aus MAXQDA

B Ergebnisse aus den Interviews

Tabelle 5: Zusammenfassung der Interviews aus interner Sicht

| Themenschwerpunkt | Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling | Problemstellung | Unterschied zum Grossunternehmen | Verbesserungspotenzial |
|---------------------------|--|---|---|--|--|
| Menu and More AG | <ul style="list-style-type: none"> - Seit zehn Jahren - Führen Stakeholder-Dialoge | <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsmanagement → Friendly Work Space Label - Nutzung Excel - Messung CO₂-Ausstoss → Zusammensetzung aus Verbrauchsdaten | <ul style="list-style-type: none"> - Indikatoren aus Gemeinwohlbilanz schwierig zu quantifizieren - Befassung mit Nachhaltigkeit zahlt sich aus - Man benötigt Mitarbeiter → Priorisierung ist nötig | <ul style="list-style-type: none"> - Grossunternehmen können sich besser spezialisieren → haben eigene Abteilung und mehr Budget - KMU sind aber flexibler | <ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen steigen qualitativ |
| Hunziker Partner AG | <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsstrategie vor 30 Jahren eingeführt - Kein strukturierter Stakeholder-Dialog - Balanced Scorecard in All-win-Balance umgeändert → alles nach dieser Struktur - Vier Kompetenzzentren in Mensch, Technik, Gesellschaft, Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> - Bei Ölverbrennung oder Heizen wird CO₂-Ausstoss errechnet | <ul style="list-style-type: none"> - Befassung mit der Nachhaltigkeit gehört zum normalen Tagesgeschäft | <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsmessung und Nachhaltigkeitsbericht entspricht einem Grossunternehmen | <ul style="list-style-type: none"> - Continuous Improvement → Nach den drei Regelkreisen arbeiten |
| Schweizer Jugendherbergen | <ul style="list-style-type: none"> - Seit Beginn nachhaltig → 1994 wurde Nachhaltigkeit im Leitbild eingeführt - Kein strukturierter Stakeholder-Dialog - führen Wesentlichkeitsanalyse durch - Zielvereinbarungsprozess + ibex fairstay (Re)Zertifizierungsprozess | <ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Erfahrungswerte + Ausarbeitung der Kennzahlen spezifisch auf das Unternehmen angepasst - Erstellung Wirtschaftlichkeitsberechnung - aussagekräftige Kennzahlen - seit 2008 Messung CO₂-Ausstoss - Nutzung Excel + online Monitoring-EnAW - Führung eines Logbuches - CO₂-Kompensationen durch myclimate «Cause We Care» | <ul style="list-style-type: none"> - Indikatoren für das Gemeinwohl sind schwierig zu messen - Befassung mit Nachhaltigkeit zahlt sich aus - sehen als Vorteil, dass sie schon seit längerer Zeit sich mit der Nachhaltigkeit befassen | <ul style="list-style-type: none"> - Dieser Themenschwerpunkt wurde in diesem Interview nicht befragt. | <ul style="list-style-type: none"> - Automatisierung im Controlling |

Tabelle 6: Zusammenfassung der Interviews aus externer Sicht

| Themenschwerpunkt | Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling | Problemstellung | Verbesserungspotenzial |
|---|--|---|--|--|
| KPMG | <ul style="list-style-type: none"> - Zuerst muss man sich mit der Strategie auseinandersetzen - Wesentlichkeitsanalyse durchführen - Was ist die Unternehmensmotivation in diesen Themen | <ul style="list-style-type: none"> - Rahmen mit den wichtigsten KPIs erstellen - KMU nutzen meistens Excel oder PowerPoint - Nachhaltigkeitsberichterstattung ist Kommunikationsmittel → aufzeigen wieso diese Bereiche priorisiert werden | <ul style="list-style-type: none"> - GRI-Standard ist zu grosser Aufwand für KMU - GRI zeigt nicht die relevanten unternehmensspezifischen Themen auf - Anforderungsprofil wird sich zukünftig ändern → finanzielles Fachwissen wird angefordert - unsystematischer Prozess → subjektive Wahrnehmung wird dargestellt - KMU haben keinen grossen Einfluss → Einstellung muss geändert werden - Kosten ist momentan höher als Nutzen → zukünftige Änderung aufgrund finanzieller Anforderungen - Kennzahlen in Lieferkette schwierig zu messen | <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsstandard wählen, dass Standardisierung zulässt, finanzielle Aspekte und unternehmensspezifische Bereiche berücksichtigt (z.B. SASB) - Fokus auf Outside-in-Perspektive legen - bei knapper Ressourcenverfügbarkeit → Teilzeitstellen einführen, interne Arbeitsverteilung, Zusatzkurse - Finanzielle Aspekte in Wesentlichkeitsanalyse einführen - Nachhaltigkeitsbericht zur finanziellen Berichterstattung entwickeln |
| Öbu - Verband für nachhaltiges Wirtschaften | <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder-Dialog sollte durchgeführt werden → es gehört zum Good Business Practice - Balanced Scorecard kann problemlos im KMU implementiert und um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden | <ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzung, um ein Best Practice zu werden, ist ein gutes Managementsystem zu führen - Excel-Datei mit professionellem ERP-System nutzen | <ul style="list-style-type: none"> - GRI-Standard ist zu grosser Aufwand für KMU - KMU haben weniger Ressourcen zur Verfügung für Öffentlichkeitsarbeit → sind weniger aktiv - Kennzahlen in Lieferkette schwierig zu messen | <ul style="list-style-type: none"> - Strikte Einhaltung des Standards vermeiden und sich auf das Wesentliche fokussieren - bei knapper Ressourcenverfügbarkeit → Berater einstellen |

C KMU-Perspektive

Dieser Anhang C beinhaltet die transkribierten Interviews aus interner Sicht, sowie die Analyse ihrer Nachhaltigkeitsberichte.

C.1 Transkripte Interviews

Alle Interviews wurden in Schriftsprache transkribiert. Die Tonaufnahmen werden bei der Autorin aufbewahrt.

C.1.1 Markus Daniel, Geschäftsführer bei Menu and More AG

Autorin: Macht das Controlling und die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes bei Ihnen das Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement?

Markus Daniel: Das ist immer eine Teamarbeit. Es ist eine Teamarbeit zwischen den Verantwortlichen des Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagements, Marketing, Kommunikation und mir als Geschäftsführer. Dann sind noch alle GL-Mitglieder involviert und beteiligt und ganz besonders der Leiter Einkauf. Bei der Erstellung des Berichts aber hauptsächlich dann das Qualitätsmanagement, das Marketing und die Kommunikation und ich als Geschäftsführer.

Autorin: Gab es Schwierigkeiten bei der Implementierung? z.B. bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems oder Nachhaltigkeitskennzahlen zu identifizieren?

Markus Daniel: Wir haben den ersten Bericht vor zehn Jahren erstellt. Diesen, wo Sie jetzt erhalten haben, ist schon der vierte Bericht, das wir veröffentlicht haben. Es gibt immer Herausforderungen bei der Implementierung. Bei der ersten Implementierung war das die fehlende Erfahrung. Wir haben es dann schlauer gemacht. Nach diesem ersten Mal haben wir angefangen monatlich eine Liste zu führen, um zu schauen, was in diesem Monat speziell gewesen ist und was speziell gemacht wurde. Damit wir das drei Jahre später immer noch wissen und berücksichtigen können. Welchen Fortschritt wir in welchen Monat gemacht haben wird fortlaufend jeden Monat dokumentiert. Bei der

allerersten Implementierung hatten wir das ja nicht. Wir mussten dann über die vergangenen zwei Jahre alles rekapitulieren.

Autorin: Ich habe ja gelesen, dass Sie eine Sustainability Balanced Scorecard haben. Gibt es noch weitere Controlling-Instrumente?

Markus Daniel: Ja wir haben natürlich eine Datei, die sich «Nachhaltigkeitskennzahlen» nennt. Diese ist eine grosse Excel-Datei, wo alles erfasst wird, auch die Verantwortlichen die zuständig sind für diese Zahlen. Wenn der Jahresabschluss gemacht ist und alle Kennzahlen erfasst sind, muss dann nur noch auf den Knopf gedrückt werden. Neben der Balanced Scorecard, kann man es auch eine Kennzahlen-Datei sagen. Die Kennzahlen-Datei ist weniger ein Messinstrument, sondern eine chronologische Aufstellung des Meilensteines und auch die Aufstellung der monatlichen Fortschritte.

Autorin: Gab es auch ökologische oder soziale Indikatoren, die für Sie schwierig waren zu quantifizieren und anschliessend zu messen?

Markus Daniel: Die Kennzahlen, die wir aus dem GRI-Index abbilden müssen, die müssen ursprünglich aufgebaut werden und dann einfach fortgeführt. Dort sind wenige soziale Indikatoren, wo schwierig waren zu messen. Das sind Kennzahlen, die verlangt werden, die relativ einfach zu messen sind. Es gibt aber auch andere. Wir haben jetzt mit der ZHAW auch die Gemeinwohlbilanz erstellt. Dort wurden dann Indikatoren verlangt, die wir so nicht hatten. Aber für GRI hatten wir damals den Bericht von Anfang an so aufgebaut und die Kennzahlen entsprechen dem GRI. Später haben wir dann noch unseren Gesundheitsmanagement eingeführt, wo wir ja auch zertifiziert sind mit dem Friendly Work Space Label und dort sind noch zusätzliche Werte dazugekommen.

Autorin: Gemäss Literatur wird meistens das Kosten-Nutzen-Verhältnis als Problemstellung bei KMU angesehen. Wie sieht es bei Ihnen mit den Kosten aus? Zahlt es sich aus inklusive einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen?

Markus Daniel: Es ist folgendermassen, also grundsätzlich ist es so, dass wir das mal geplant haben. Hat aber nicht geklappt. Nämlich, dass wir sämtliche Mehrkosten, die wir mit unserem Nachhaltigkeit-Engagement haben, zu quantifizieren. Um in Relation zu stellen mit dem allenfalls Mehrumsatz das wir durch die ökologische Ausrichtung haben.

Haben wir aber nie so gemacht. Ich kann Ihnen aber garantieren, dass sich das nachhaltige Engagement wirtschaftlich lohnt. Wir haben allein letztes Jahr zwei Aufträge erhalten aufgrund unserer nachhaltigen Ausrichtung. Wo wir ansonsten so nicht erhalten hätten. Insgesamt sind schon die zwei Aufträge allein schon eine Million mehr Umsatz pro Jahr. Das nachhaltige Engagement wiegen die Kosten, die man durch Bio, durch Fair-Trade, durch verschiedene Labels oder durch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts hat, x-fach auf. Ich bin überzeugt, dass heute das Kosten-Nutzen-Verhältnis absolut positiv ist. Wir wären nicht in dieser Marktposition, wo wir jetzt sind, hätten wir die Nachhaltigkeitsausrichtung nicht. Davon bin ich überzeugt. Ich kann es aber in Franken nicht quantifizieren. Dem will ich noch hinzufügen das, bei welchen Auftrag man nicht erhalten hätte und welchen man erhalten hätte, immer mehrere Kriterien eine Rolle spielen.

Autorin: Als weiteres Hindernis sind beispielsweise fehlende Ressourcen oder der knappe Personalbestand genannt worden. Hatten Sie dies betreffend auch Schwierigkeiten, weil Sie ja ein KMU sind?

Markus Daniel: Das ist natürlich für uns als KMU, dass jetzt nicht eine eigene Abteilung dafür hat, wo nichts anderes macht als das ganze Jahr lang sich mit Nachhaltigkeitsberichten auseinandersetzt, auch eine Herausforderung. Wir machen ja alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht. Dann, wenn wir es machen, ist das immer eine sehr intensive und aufwendige, aber auch sehr spannende und lehrreiche Zeit. Wir machen das ja quasi nebenbei mit viel Leidenschaft und Herzblut. Wir sind dann auch besonders stolz als der dritte Bericht ausgezeichnet worden ist. Neben Nestlé und Geberit ist unser zu den drei besten von der Schweiz gekürt worden. Das macht uns schon speziell stolz. Nur mit viel Engagement, Leidenschaft und Herzblut sollte man sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Und ein wesentlicher Grund zum einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen ist der, dass man sich intensiv mit dem ganzen Thema auseinandersetzt und sich auch mit vergangenen Zielen, mit zukünftigen Zielen und mit der Entwicklung in generell auseinandersetzt. Das bringt dann das Unternehmen in diesem Bereich immer ein Stück vorwärts. Es geht gar nicht darum mit dem Bericht etwas zu berichten und zu sagen, wie gut man ist, sondern es ist immer auch mit einem Entwicklungsprozess verbunden. In Bezug auf die knappen Ressourcen, wird das in einem Kernteam gemacht. Wir haben die Geschäftsleitung für die gesamte Wesentlichkeitsanalyse usw. und für die Stakeholder-Dialoge und so Sachen braucht es immer wieder auch Leute. Es ist recht ein Stück Arbeit, aber ich bin

nach wie vor überzeugt, diese lohnt sich. Weil wir sie ja alle drei Jahre machen, kann man entsprechend die Prioritäten setzen und gewichten. Dann weiss man für diese Monate kommt noch diese Arbeit zusätzlich dazu. So kann man sich dann entsprechend organisieren. Wenn man dann die Lehre aus dem ersten Mal zieht macht man es schlauer beim zweiten, dritten und vierten Mal. Dann profitiert man enorm.

Autorin: Dann geht es wahrscheinlich auch schneller als beim ersten Mal.

Markus Daniel: Ganz sicher. Die ganzen Sachen die wir gemacht haben und umgesetzt haben, erfasst haben und die Kennzahlen usw. Das sind alles Sachen die man nachher aus der Schublade nur noch ziehen kann.

Autorin: Wo haben Sie vermehrt Verbesserungen gespürt als Sie ein Nachhaltigkeitscontrolling respektive Nachhaltigkeitsbericht eingeführt haben?

Markus Daniel: Zu einem Mal ganz sicher, indem wir uns verbindliche Ziele gesetzt und dann daran gearbeitet haben. Wir hatten das früher nicht so. Wir hatten zwar zum Teil dann ständige Verbesserungen, wo man anstellen musste und wo man sich auch Ziele setzt. Aber es ist natürlich etwas anderes, wenn die ganze Geschäftsleitung hinter einem Nachhaltigkeitsbericht und hinter den Zielsetzungen steht. Es gibt natürlich auch eine andere Verpflichtung, wenn man gegenüber Aussen in der Öffentlichkeit berichtet und dann nach drei Jahren wieder hinstehen und präsentieren muss was erreicht worden ist. Es entsteht dann eine andere Verbindlichkeit und ich glaube auch es gibt einem den Ehrgeiz. Ein höherer Wert gibt es, wenn das dann gegen aussen kommuniziert und publiziert wird, als wenn es nur gegen Innen gesichtet wird.

Autorin: Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenzial?

Markus Daniel: Im Nachhaltigkeitscontrolling respektive Nachhaltigkeitsberichterstattung, denke ich, dass die Herausforderung ist, immer ein Stück besser zu werden. Noch ganzheitlicher zu werden und besser zu werden, weil die ganze Nachhaltigkeitsberichterstattung, die entwickelt sich ja auch. Es gibt ja auch in Zukunft mehr Ratings und wir haben jetzt letztes Jahr teilgenommen, wo bei unserem letzten publizierten Bericht geschaut wurde, wo wir stehen. Dieses Jahr gibt es wieder eine offizielle Runde, wo wir wieder natürlich dabei sind. Wir erhalten dann die Resultate schon in vorab. Dort hat sich nun gezeigt, dass wir, aufgrund vom letzten Rating, bei dem wir die drei besten waren,

alle Kritikpunkte versucht haben aufzunehmen, um nochmals ein Stück besser zu werden. Wir sind aber mit unserem Ergebnis stehen geblieben. Weil auf der anderen Seite auch die Anforderungen nochmals gestiegen sind. Also das Verbesserungspotenzial oder der Entwicklungsbedarf ist in dem Sinn qualitativ zuvorderst mit dabei zu bleiben für ein KMU immer schwieriger. Die Qualität und das Niveau von allen Reports wird immer besser. Wenn man dann wirklich eine eigene Abteilung hat, die das ganze Jahr nichts anderes macht als sich mit diesem Thema zu befassen, die auch die Literatur bezieht und sich international ausrichtet, dann wird es schwierig. Ein Verbesserungspotenzial denke ich liegt sicher noch im Rahmen von der Science Based Targets.

Autorin: Was ist das Science Based Targets?

Markus Daniel: Das sind wissenschaftlich fundierte basierte Ziele, die langfristig zu Netto null führen. Das man nicht einfach sagen kann, man setzt ein Ziel XY, sondern man sagt da ist das Unternehmen und da ist 2050 mit Netto null. Was müssen wir jetzt auf dem Weg bis dorthin machen.

Autorin: Bezogen auf Ihr Nachhaltigkeitsbericht wurde bei Ihren Kennzahlen in der Rubrik «Umweltbelastung» die CO₂-Emissionen dargestellt oder z.B. auch der Kartonabfall. Wie haben Sie diese Zahlen jährlich gemessen? Wird das vom jeweiligen Prozess täglich dokumentiert?

Markus Daniel: Also was wir dort haben sind monatliche Kennzahlen. Wir haben grundsätzlich eine Holzpellettheizung, ein Gaskessel zur Spitzenlastabdeckung und Strom haben wir aus erneuerbarer Energie. Aber was wir natürlich auch haben sind Fahrzeuge auf der Strasse. Moderne Fahrzeuge laufen zu einem Teil noch mit Diesel. Dann haben wir noch Elektrofahrzeuge, dieses Jahr kommen noch zwei weitere dazu. Das sind dann Kennzahlen wie Wasserverbrauch, Stromverbrauch, Papier, Karton usw. CO₂ setzt sich dann zusammen aus den verbrauchten Daten, die wir haben, aufgrund von unserer monatlichen Erfassung der Kennzahlen. Dort fließt dann auch der Gasverbrauch und der Treibstoffverbrauch hinein. Das sind dann die CO₂-Emissionen, das wir verursachen. Die kompensieren wir dann schlussendlich. Was diese Zahlen noch beinhaltet, sind die ordentlichen und ausserordentlichen Emissionen bei den CO₂-Emissionen. Dort hatten wir letztes Jahr einen Fall, dass wir in einer Kühlanlage einen Fleck hatten, bei dem Ölmittel entwichen ist. Das musste dann speziell kompensiert werden.

Autorin: Anhand von diesen Kennzahlen könnt Ihr dann sagen, ob das Ziel schlussendlich erreicht wurde oder nicht?

Markus Daniel: Im Fall von CO₂, ja. Wir haben aber auch noch andere und weitere Ziele. Beispielsweise werden bei uns Elektrofahrzeuge statt Dieselfahrzeuge zunehmend eingesetzt, mit dem können wir, als weiteres Beispiel es gibt noch andere, den CO₂-Ausstoss senken. Ziel ist dann, dass wir gar keine mehr haben. Dieses Ziel haben wir uns bis 2030 gesetzt.

Autorin: Was denken Sie ist der grösste Unterschied bei einem Nachhaltigkeitscontrolling in einem Grossunternehmen verglichen zu einem KMU? Sie haben ja gesagt es gibt eine Abteilung dafür. Kennen Sie weitere?

Markus Daniel: Die Spezialisierung ist sicher besser möglich in einem Grosskonzern als in einem KMU. Dort kann man dann spezialisierte Leute anstellen, wo für das zuständig sind. Bei uns hat es für das ein Mitarbeiter und darum heisst diese Stelle auch Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement, denn er hat vielfältige Aufgaben. Er hat Qualitätsmanagement mit den ISO-Normen, Lebensmittelsicherheit, Hygienekontrolle usw. Die ganze Nachhaltigkeit ist dann ein Aspekt vom alldem, aber sicher nicht der grösste. Das heisst er ist natürlich auf erster Linie, spezialisiert auf alles was mit Lebensmittelsicherheit und Qualitätsmanagement zu tun hat. In dem Fall ist letztes Jahr ein neuer Mitarbeiter dazugekommen und hatte mit den Schnittbereichen der Nachhaltigkeit nicht viel Erfahrung. Er muss es dann noch aufbauen und das heisst ich musste ihn sehr stark unterstützen. Bei Grosskonzernen gibt es dann Spezialisten, wo man genau für diese Stelle engagieren kann, die nichts anderes macht als genau das. In einem KMU hat es dann meistens doppelte oder dreifache Mandate in jeder Funktion. Das ist sicher ein grosser Unterschied. Ein zweiter Unterschied ist sicher das Budget. Die Grossunternehmen haben mehr Budget. Ein Nachteil, wo die Grossunternehmen gegenüber den KMU haben, ist sicher, dass es viel schwieriger ist einen Grosskonzern mit verschiedenen Zeitzonen, vielleicht sogar im Ausland, auf einen Nenner zu bringen. Was die Nachhaltigkeit angeht muss man die ganzen Kennzahlen von überallher bekommen. Da haben wir es natürlich einfacher.

Autorin: Ihr Nachhaltigkeitsbericht macht einen sehr positiven Eindruck. Würden Sie deshalb schon sagen, dass Sie in der Schweiz ein Best Practice oder ein Vorbild darstellen für andere KMU?

Markus Daniel: Ja das darf man schon glaube ich sagen. Es hat natürlich auch mit unserer Vision zu tun. Wir haben die Vision, die verantwortungsvollste Anbieterin in der Schweiz zu sein und sind über 10 Jahre nachhaltiger Unternehmensführung verpflichtet. Wir haben in diesen Jahren auch vieles gemacht. Darum rufen Sie uns auch an und wir werden auch für Referate angefragt. Wir haben ja auch einen Preis für unseren Bericht gewonnen usw. Wir dürfen schon sagen, dass wir ein Pionier sind.

C.1.2 Christian Hunziker, VR Präsident bei Hunziker Partner AG

Autorin: Wird das Nachhaltigkeitscontrolling respektive Nachhaltigkeitsbericht von der Geschäftsleitung selbst durchgeführt?

Christina Hunziker: Das mache ich. Jetzt bin ich nicht mehr in der Geschäftsleitung, sondern der Verwaltungsratpräsident. Ich war bis vor einem Jahr CEO aber beim Nachhaltigkeitscontrolling bin ich immer voll dabei. Das Wort Nachhaltigkeitscontrolling stimmt so nicht, denn bei uns ist es das ganz normale Controlling. Wir arbeiten so als Unternehmen. Es muss auch so sein, denn wir arbeiten mit der Strategie und diese ist nachhaltig aufgebaut. Wir überprüfen die nachhaltige Strategie im Nachhinein und dann ist das automatisch ein Nachhaltigkeitscontrolling für uns. Deshalb gibt es diese Wörter auch nicht bei uns.

Autorin: Ja genau es wäre ja ein ganz normales Controlling mit nachhaltigen Zielen ergänzt.

Christian Hunziker: Nein es ist eben nicht ergänzt. Es ist alles in einem zusammengeführt. Viele machen zuerst eine Strategie und sagen im Nachhinein, wir müssen noch etwas über die Sicherheit machen, aber dann ist die Sitzung schon vorbei. Das muss integriert werden. Das machen wir in intrinsischer Richtung seit 30 Jahren. Wir haben uns schon vor 30 Jahren alle diese Ziele gesetzt und haben uns an diesen gemessen. Es ist also sehr natürlich. Das ist eine wichtige Aussage, die ich machen kann. Wenn wir es eben aufsetzen möchten, funktioniert es eben nicht. Wenn man beispielsweise etwas entwickelt und erst später das Produkt nachhaltig gestaltet, dann ist man schon zu spät. Man nimmt dann die falschen Materialien und man nimmt den falschen Weg und das Produkt wird deshalb nie nachhaltig sein. Wenn man das schon vorher macht, dann nimmt man automatisch das richtige Material und verzichtet auf andere Sachen. Oder im sozialen Bereich schaut man auch schon im Vorhinein auf die Sicherheit. Man baut schon von Anfang an ein Schutzgestell damit der Mensch nicht gefährdet wird. So ist die richtige Herangehensweise.

Autorin: Gab es auch Schwierigkeiten gewisse Nachhaltigkeitsgrössen zu messen oder geeignete Messinstrument zu finden?

Christian Hunziker: Man versucht ein Messinstrument zu entwickeln und dann muss man ein paar Jahre messen zum überhaupt merken, ob es was nützt oder nicht oder ob es immer gleichbleibt oder ob es sich zu einem Trend dadurch entwickelt. Wichtig ist, dass man zuerst einen guten Weg findet und sagen kann: das würde ich gerne messen! Im Nachhinein merkt man dann, ob das was man misst einen Wert hat oder ob etwas ganz anderes gemessen werden muss. Mit CO₂ haben wir das vor 20 Jahren so gemacht. Wir haben uns die Frage gestellt: Was ist überhaupt CO₂? Ja der Ausstoss bei der Ölverbrennung oder beim Heizen. Nachher haben wir gemerkt, dass alles was wir gemacht haben auf CO₂ umgerechnet worden ist beispielsweise der Papierkauf oder der Wasserverbrauch. Dann kann man schauen, ob der Wert steigt und es ist deshalb ein ganz einfaches Controlling.

Autorin: Haben Sie dafür ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem, wo Sie das alles dokumentieren? Beispielsweise auch den CO₂-Ausstoss.

Christian Hunziker: Ja das können Sie im Nachhaltigkeitsbericht anschauen. Der CO₂ wird dann umgerechnet auf pro CHF 1'000.- Umsatz und auf pro Mitarbeiter.

Autorin: Ich habe gesehen, dass ihr euch mit den CSR-Standards auseinandersetzt und auch bei den UNO-Zielen Euren Beitrag dazu dokumentiert. Führt Ihr neben diesen vordefinierten Standards auch mit Euren Stakeholdern Dialoge durch, um zu schauen was sie wollen und dadurch Eure Ziele ableitet?

Christian Hunziker: Ja, aber das wird nicht strukturiert gemacht. Selbstverständlich machen wir die Wesentlichkeitsanalyse und die Interviews werden teilweise geführt. Bringt aber nicht sehr viel. Im Vergleich zu unseren Stakeholdern sind wir schon viel weiter. Unsere Stakeholder kennen sich in diesen Bereichen zu wenig aus. Beispielsweise ist der Lieferant oder der Kunde über die Kinderarbeit zu wenig informiert. Darum ist es schwierig darüber zu reden aber man versucht es natürlich. Indem wir beim Essen sie ausfragen, um zu schauen was sie darüber denken. Wir sprechen einfach die Themen an, um zu schauen was sie darüber wissen oder was sie sich vorstellen oder wie sie uns als Unternehmen sehen.

Autorin: Wie priorisiert Ihr die Nachhaltigkeitsziele?

Christian Hunziker: Wir haben ein strukturierten Strategieprozess. Diese Grundstruktur heisst All-win-Balanced und diese ist selektioniert nach Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen. Der Bereich Gesellschaft beinhaltet die Umwelt und die Öffentlichkeit. Mit der All-win-Balanced probieren wir dort hinzukommen, wo man in der Zukunft hinkommen will. Dies machen wir in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter und dem Geschäftsleiter, wo wir dann ca. zwei bis zweieinhalb Tage pro Jahr daran arbeiten. Dann gibt es immer wieder ein neues Thema, dass analysiert werden kann beispielsweise muss man ein Buch lesen, um das Thema zu vertiefen und dann wird über das Thema diskutiert damit nichts liegenbleibt. Es ergibt sich aber auch eine gewisse Routine, weil man die Leute schon darauf einstellt. Wir führen beispielsweise strukturierte Sitzungen über 30 Jahre. Wenn man das so macht, dann sind die Leute daran gewöhnt und lesen andere Bücher und schauen anders Fernsehen. Beispielsweise, wenn sie in der Buchhaltung ein Buch sehen, dann erinnern sie sich, dass sie über das Thema schon gehört haben und darüber noch lesen könnten.

Autorin: Benutzt Ihr gemäss der Literatur aber auch eine Sustainability Balanced Scorecard?

Christian Hunziker: Wir haben eine vor 25 Jahren eingeführt und gleich wieder entfernt. Balanced Scorcard ist ja nichts anderes als ein Instrument um die Strategie zu überprüfen. Wir überprüfen unsere Strategie in der All-win-Balanced, dass ich vorher schon gesagt habe. Es ist alles nach dieser Struktur aufgebaut auch das Sitzungsprotokoll, das Nachhaltigkeitsbericht, das Qualitätsmanagement, das Protokoll der Geschäftsleitungssitzung und der Projektleitungssitzung. Alles ist nach Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen aufgebaut und alles ist schön strukturiert. In dieser All-win-Balanced sind natürlich auch die Strategieziele definiert nach Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen. Dann muss man einfach deren Struktur nachgehen und sich fragen, ob diese Strategie ihre Wirkung hat und konnten wir das so umsetzen. Zum der Strategie eine Kraft zu geben haben wir Kompetenzzentren eingeführt. In jedem der vier CC sind vier Mitarbeiter tätig mit dem jeweiligen aktuellen Projektleiter und dem Geschäftsleiter. Aus dieser Strategie werden dann wichtige Themen, die priorisiert worden sind, in diesen CC bearbeitet. Diese Vorgehensweise wird im Cockpit berichtet. Das Cockpit ist unsere Sitzung mit der

Projektleitung und Geschäftsleitung zusammen. Dort wird berichtet was die vier CC bis jetzt gemacht haben.

Autorin: Also würden Sie sagen, dass eine Balanced Scorecard nicht kompatibel ist?

Christian Hunziker: Nein die ist schon gut. Man versteht die Wörter nicht. Wir verstehen diese Wörter schon, aber das nützt nichts, wenn nur ein paar Mitarbeiter in der Firma sie verstehen. Es müssen sie alle verstehen. Sie müssen dann Wörter nehmen wie Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen. Eine Verakademisierung bringt nicht viel und nach 1942 ist in der Betriebswirtschaft nichts Neues erfunden worden. Man hört immer wieder neue Wörter, obwohl diese vor 30 Jahren noch anders hiessen.

Autorin: Wie sieht das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus? Beispielsweise zum auch den ganzen Nachhaltigkeitsbericht zu erfassen?

Christian Hunziker: Bei uns gehört das zu einer normalen Tätigkeit. Wir müssen das was wir machen auch aufschreiben, damit wir es nachher wieder nachlesen können. Darum macht es Sinn, das was man macht anschliessend in einem Nachhaltigkeitsbericht auch wiederzugeben. Es ist ja auch ein Führungsinstrument, wenn man aufschreibt, was man macht, kann man daraus neue Ziele ableiten. Man muss es bewusst machen. Die Geschäftstätigkeit funktioniert wie ein geschlossener Regelkreis. Die Regelkreise müssen immer überall eingehalten werden, falls dieser unterbrochen wird, funktioniert es nicht mehr. Wenn man etwas plant und es nicht misst, ob es gut oder schlecht war, dann nützt es ja nichts. Sollte man das ohne Umwelt und ohne Mensch machen, dann fehlt einfach die Hälfte und es ist nicht mehr nachhaltig. Darum muss im Regelkreis die richtigen Themen platziert werden.

Autorin: Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenzial in Ihrem Controlling?

Christian Hunziker: Das kann ich Ihnen nicht sagen, weil es schon umgesetzt worden ist. Wir machen Continuous Improvement und das ist ein ständiger Prozess. Und wenn man nach dem Regelkreis arbeitet, dann lernt man automatisch immer. Wir haben drei Regelkreise in verschiedenen Grössen. Wir überprüfen beispielsweise die Sitzung und fragen sich, ob es eine Sitzung braucht und ob man sie verlängern oder verkürzen muss. Ein sozialer Bereich wäre dann beispielsweise wie interagieren die Mitarbeiter während der

Sitzung. Nach jeder Stufe wird überprüft, ob das sinnvoll ist, was man macht. Die mittlere Überprüfung ist das Cockpit, wo man monatlich ein Reporting erstellen muss. Mit Routine dauert das ca. eine halbe Stunde. Es werden 40 Projekte angeschaut und es hat 20 weitere Traktanden. Es arbeiten 15 Mitarbeiter daran. Am Schluss kommt dann die Jahresüberprüfung respektive der Nachhaltigkeitsbericht. Der Nachhaltigkeitsbericht ist öffentlich und das was man in der Strategie anschaut, sind die zentralen Sachen.

Autorin: Was ist der Unterschied von einem Controlling in einem Grossunternehmen verglichen zu einem KMU? Wo hat das KMU Vorteile und wo Nachteile?

Christian Hunziker: Ich denke, dass unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung und -bewertung einem Grossunternehmen entspricht. Wir sind da die Ausnahme. Ich rate jedem eine Berichtserstattung zu erstellen, denn man sollte aufschreiben was man gemacht hat. Man soll dokumentieren, wie wir das gemacht haben, was haben wir daraus gelernt, was haben wir falsch gemacht, wie kann man unsere Prozesse verbessern. Haben wir sauber geführte Prozesse, dann haben wir weniger Fehler und dann können wir alle öko-soziale Themen auch integrieren. Dann sind sie von Anfang an am richtigen Ort. Controlling ist nur das Ergebnis vorher muss aber der Prozess stimmen, die Strategie stimmen und der Wert stimmen. Wenn die Nachhaltigkeit im Leitbild nicht vorkommt, dann muss man über die Nachhaltigkeit kein Controlling machen.

C.1.3 Michèle Seiler, Junior Business Manager bei der Schweizer Jugendherbergen

Ausstehende Fragen, die Michèle Seiler nicht konkret beantworten konnte, wurde an Luca Rogantini und an René Dobler weitergeleitet. Diese Fragen wurden per Mail beantwortet.

Autorin: Wer von euch ist zuständig für das Controlling und das Erfassen des Berichts? Gibt es dafür eine eigene Abteilung?

Michèle Seiler: Im Controlling ist einfach eine Person und das ist der Luca Rogantini. Er macht es dann für alle Bereiche übergreifend. Die Daten werden von der Buchhaltung gesendet und er zieht es dann von dort heraus.

Autorin: Wie seid ihr bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie vorgegangen? Gemäss Literatur wird ja z.B. in KMU meistens die Balanced Scorecard um nachhaltige Aspekte erweitert. Wie sieht das bei euch aus?

Michèle Seiler: Wie genau die Implementierung funktionierte das kann ich dir nicht genau sagen, denn das war vor einer ganzen Weile her und ich bin jetzt seit elf Jahren dabei. Die ersten Zahlen, die ausgewertet worden sind, die sind von 1994. Wir tracken also gewisse Zahlen schon seit einer langen Zeit. Es wird aber immer wieder Neues aufgegriffen z.B. wird seit 2008 die CO₂-Reduktion gemessen. Das bedeutet, dass wir das als Stichtag genommen haben und gesagt haben ab hier messen wir. Der Wert wird aber seit 2000 mitverfolgt. Wir haben dann ab 2008 wirklich angefangen Massnahmen zu ergreifen, haben aber die Werte seit 2000 verfolgt.

Autorin: Wie wurden eure Nachhaltigkeitsziele priorisiert? Wird z.B. Stakeholder-Dialoge geführt oder eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt?

Michèle Seiler: Die Schweizer Jugendherbergen sind eigentlich von Beginn an nachhaltig, aus dem Grund, weil wir der Hostelling International angehören und auch die sind wiederum nachhaltig ausgerichtet. Also sprich die Jugendherbergen sind deswegen schon allein nachhaltig und das schon seit langem. Viel länger als, ich sage jetzt, der Trend eine Diskussion ist. Wir hatten die Nachhaltigkeit 1994 das erste Mal im Leitbild. Ist doch schon ein Weilchen her. Von dem her ist es eigentlich nicht wesentlich analysiert worden

in unserem Fall, weil wir es nicht als Marketinginstrument verwenden, sondern sogar sehr bewusst immer gesagt haben wir verzichten darüber zu reden, wir machen es einfach. Weil es doch vor 10, 15 Jahren verpönt gewesen ist sich so offen zu grün zu äussern. Wir haben es dann einfach gemacht aber wir haben nicht darüber geredet. Im ersten Moment ist es zum Verhängnis geworden. Jetzt reden alle darüber, alle tun so als wären sie grün, Greenwashing, und bei uns ist es eigentlich eher das Umgekehrte der Fall. Wir machen es und müssen einen Weg finden, das entsprechend zu vermarkten.

Autorin: Gemäss Bericht habt ihr ja Kennzahlen wie z.B. Stromverbrauch, Wasserverbrauch, CO₂. Sind das vordefinierte Kennzahlen z.B. auch aus dem GRI-Standard? Kann ich mir das so vorstellen?

Michèle Seiler: Wir haben leider kein Geschäftsbericht nach GRI. Es reicht nicht ganz aus in allen Punkten. Aber viele Zahlen wären natürlich auch GRI konform. Unser Geschäftsbericht fungiert ja auch als Nachhaltigkeitsbericht, wie du wahrscheinlich gesehen hast. Wir haben einfach diese Kombo, aber das hat eigentlich gut funktioniert bisher. Ob wir es irgendwann ab GRI ausrechnen, ist gerade in Diskussion, aber jetzt wegen Corona ein ungünstiger Moment für eine solche Umstellung.

Autorin: Ich habe auch gesehen, dass es z.B. den Sustainability Accounting Standard Board (SASB) gibt, der ist ja auch eher so branchenspezifisch. Berücksichtigt ihr auch diese Standards?

Michèle Seiler: Das ist mir ehrlich gesagt nicht bekannt. Ich denke bei uns sicher nicht, denn ich kenne das nicht. Es könnte aber sein, dass vielleicht das ibex fairstay-Label sich daran orientiert, wo wir ja damit ausgezeichnet sind.

Autorin: Wie wählt ihr geeignete Kennzahlen aus? Es gibt ja auch eine sehr grosse Auswahl. Man kann vielleicht dadurch auch schnell den Überblick verlieren.

Michèle Seiler: Ich denke wir haben eine kleinere Auswahl. Wir haben insgesamt, für die die wir darstellen, wir tracken sicher vieles mehr, ungefähr vier im ökonomischen Bereich und je zwei, drei im ökologischen und sozialen Bereich. Also ich gehe davon aus, dass wir uns da schon im Rahmen von zwölf KPIs irgendwo bewegen. Diese sind auch ziemlich aussagekräftig. Jetzt bei Corona muss man natürlich bei der Interpretierung dieser Kennzahlen schon etwas aufpassen, vor allem im ökonomischen Bereich, weil wir ja nicht

so gut wirtschaften konnten im letzten Jahr. Das färbt sich sicher auch ab. Aber per se denke ich, haben wir schon die Kernausswahl getroffen.

Autorin: Wie ich auch gesehen habe, sind das Daten, die in Gewicht oder Liter angegeben sind. Monetarisiert ihr auch die Nachhaltigkeitsaktivitäten anschliessend? Es entstehen doch durch eure Umweltmassnahmen auch Kosten. Berücksichtigt ihr diese irgendwo?

Michèle Seiler: Was vielleicht ein monetärer Wert ist, wären die CO₂-Kompensationen. Die sind bei myclimate beziehungsweise im «Cause We Care». Das ist ein Programm, wo wir eigentlich einen kleinen Betrag erheben. Der wird dann zur Hälfte in unserem eigenen Nachhaltigkeitsfonds getragen oder bei «Cause We Care» zur Hälfte angelegt. Diese werden unterstützt für nachhaltige Projekte. Aber wir machen mit unserer Hälfte des Geldes auch nachhaltige Projekte wie zum Beispiel Solarpanel der Jugendherberge. Wir machen auch Recycling-Bags, diese sind in den Zimmern der Gäste. Somit können sie ihre PET-Flaschen und Glasflaschen sammeln und wir bringen es zur Recyclingstelle. Ansonsten haben wir in Geld nur die wirtschaftlichen Kennzahlen. Die sind in Millionen Schweizer Franken angegeben. Unsere eigenen Nachhaltigkeitsaufwende werden mit dem Fond, natürlich nicht ausschliesslich, aber zum Grossteil mit diesem Fond bedeckt der 1:1 erhoben wird und zum Zahlen freiwillig ist. Muss man also nicht aber man darf.

Autorin: Bezogen auch auf andere Kennzahlen, werden diese für die Übertragung und Messung z.B. in einer Excel-Tabelle oder in einem Überwachungstool übertragen?

Michèle Seiler: Also für die ökonomischen Kennzahlen haben wir selbstverständlich Buchhaltungsprogramme, die da verwendet werden, unter anderem das Rechnungsprogramm «QlikView». Das ist zum Auswerten von Bilanzen und Erfolgsrechnungen usw. Alle anderen Sets bekomme ich immer vom Controlling als Excel. Also ich gehe davon aus, dass das einfach hauptsächlich als Excel erfasst wird. Wir haben seit etwa vier, fünf Jahren ein Logbuch bei jeder Jugendherberge, wo wir z.B. den Stromverbrauch eintragen usw. Ich kann dir leider nicht sagen wie das Programm heisst, aber es ist ein Programm, wo quasi jeder Zugang auf seine Jugendherberge hat. Ich denke, dass der Controller dann einfach diese Einträge, oder aufgrund der Rechnungen, summiert. Es wird die Differenz erfasst, was bei den Jugendherbergen quasi eingetragen ist und was genau auf der Rechnung steht. Es kommt dann wegen dem Stichtag darauf an, wo man das abliest.

Autorin: Gab es bei euch ökologische oder soziale Indikatoren die schwierig waren zu quantifizieren und anschliessend zu messen?

Michèle Seiler: Was besonders schwierig zu messen ist, ist vielleicht wie glücklich die Mitarbeiter sind. Man kann immer noch eine Umfrage machen, machen wir auch. Die Frage ist wie ehrlich würden die Mitarbeiter bei einer, auch anonymen Umfrage, antworten. Ansonsten finde ich haben wir uns wahrscheinlich einfach auf die Faktoren beschränkt, die aussagekräftig sind. Zu viele «Gschpürsch-mi, Fühlsch-mi» Faktoren haben wir nicht drin. Denn wir haben z.B. die Vollzeitstellen oder die allgemeine Anzahl der Mitarbeitenden oder die Fluktuationsrate im sozialen Bereich. Diese sind klar messbar. Im ökologischen Bereich haben wir die CO₂-Reduktion. Wie genau die erhoben wird, kann ich dir leider auch nicht sagen. Ich gehe davon aus, dass die Erhebung vom Controlling herkommt und was da genau berechnet wird, um die CO₂-Reduktion zu messen. Dann haben wir im ökologischen Bereich den Stromverbrauch und den Wasserverbrauch. Das sind alle sehr klare Zahlen, wo ich jetzt nicht unbedingt Schwierigkeiten sehe diese zu messen. Ich denke die Schwierigkeit ist eher beim Altwert und da muss man gewisse Sachen hinterfragen, wenn man sie auswertet.

Autorin: In der Literatur wurde auch meistens das Kosten-Nutzen-Verhältnis als Problemstellung angesehen. Wie sieht es bei euch mit den Kosten aus? Zahlt es sich auch aus?

Michèle Seiler: Das war die Kernfrage meiner Transferarbeit. Ich habe das vor allem auf das Label ibex fairstay angeschaut, aber das fällt eigentlich vor allem in die Umsetzung. Ich denke aber das Tracking gehört genau damit dazu, weil viele Faktoren von ibex fairstay stützen sich darauf, wie wir ein Controlling machen und das wir genau nachweisen können was wir in dem Bereich gemacht haben. Es zahlt sich aus, auch wenn wir leider aktuell eben noch zu wenig im Marketingbereich etwas tun und von dem her der Gästerücklauf sicher noch nicht optimal ist und sicher noch optimiert werden muss. Ich denke, dass es sich insofern auszahlt, weil z.B. jedes Mal, bei einer betriebswirtschaftlich Rezertifizierung, sich der wirklich für das widmen muss, der sich auch mit dieser Materie auseinandersetzen muss. Das der Betriebsleiter dann sieht, okay schau mal ich habe in den letzten drei Jahren schon so viel verbraucht und so viel gesenkt, weil ich meine Glühbirne durch LD ersetzt habe oder es wurde reduziert, weil man einen Sparbrausen montiert hat. Ich denke, für das Bewusstsein beim einzelnen Betriebsleiter und in dessen Team es einen grossen Nutzen mit sich bringt. Es ist deshalb auch eine Variante, wie man die

Nachhaltigkeitsstrategie von der Geschäftsleitung dann wirklich auch in den einzelnen Perspektiven umsetzen kann.

Autorin: Als ein weiteres Hindernis wurden die fehlenden Ressourcen oder der knappe Personalbestand genannt worden. Ich weiss nicht ob das bei euch ein Thema ist, weil es eure Nachhaltigkeitsstrategie schon sehr lange gibt, habt ihr da auch manchmal Schwierigkeiten?

Michèle Seiler: Es ist sicher der Aufwand, der ganzen Nachhaltigkeitsgeschichte. Es ist aber sicher auch ein Vorteil, dass wir schon sehr lange mit dabei sind und es quasi vorhanden ist. Wenn jemand bei uns anfängt, weiss er, dass das dazugehört. Man kennt dieses Klassische, dass es bei der Geschäftsleitung anfängt, geht dann weiter zum Management und muss dann unten getragen werden. Das ist sicher ein Vorteil, dass wir es so lange haben, weil es ist eigentlich überall vorhanden. Ich bin ein bisschen der Knotenpunkt, sowie auch der CEO von der Stiftung des schweizerischen Sozialtourismus. Er ist verantwortlich im Bereich Bau für viele nachhaltige Fragen und ich eher im operativen Bereich. Das sind die beiden Anlaufstellen, aber wir sind beide in vielen anderen Funktionen daneben auch tätig. Es ist darum mehr eine Aufgabe als ein Job. Wie auf klassischer Weise heisst es ja, dass man in einer Stelle arbeiten muss. Es ist aber nicht nur eine ganze Stelle, die sich nur mit der Nachhaltigkeit befasst.

Autorin: Wo wurde vermehrt Verbesserungen gespürt oder in welchem Bereich, als ihr euch stark mit Nachhaltigkeit befasst habt? Wo habt ihr ein Vorteil dadurch erlangt?

Michèle Seiler: Wir sind sicher unter den Fachkreisen bekannt für unsere Nachhaltigkeitsbemühungen und der Strategie usw. Wahrscheinlich eben leider noch zu wenig beim Gast, denn dort könnte man noch ein Punkt herausarbeiten. Was sicher ein Vorteil ist, dass viele nachhaltige Massnahmen gleichzeitig auch Kosten einsparen können. Wenn man z.B. einen Kurs macht, damit das Putzpersonal weniger Putzmittel verwendet, weil man es weniger braucht und weil man tendenziell beim Putzen einen Sprüher zu viel macht. So sollte das Personal überall achten, dass wir jetzt etwas weniger Putzmittel brauchen. Die ganze Geschichte ist eigentlich eine Win-Situation, wenn man es genauso ausführt.

Autorin: Wo sieht ihr noch Verbesserungspotenzial in eurem Nachhaltigkeitscontrolling?

Michèle Seiler: Ich denke vieles müsste noch automatisiert werden. Beim Thema Digitalisierung sind wir leider auch noch etwas stecken geblieben. Ich denke es wäre sicher gut, wenn man da einiges automatisieren könnte. Damit auch das Controlling selbst entlastet wird und sich auf andere Sachen und auch auf einzelne Bereiche mehr fokussieren kann. Hier wäre es interessant für dich gegebenenfalls mit dem Controller selbst zu sprechen, da er dort mehr Auskunft geben könnte.

Autorin: Was denkst du wie sich die Nachhaltigkeitsanforderungen in der Zukunft entwickeln werden? Was müsstet ihr dann vielleicht ändern oder auf was mehr Acht geben?

Michèle Seiler: Ich denke, wenn wir es optimal vermarkten könnten, wäre das ein grosses Potenzial. Vor allem mit der allgemeinen Entwicklung, weil ich denke der Trend geht ja in diese Richtung und die Generation Z möchte unbedingt nachhaltig sein und nachhaltige Ferien machen. Das ist natürlich in unseren Karten gespielt, wenn wir es schaffen es auch richtig intern zu platzieren.

C.1.3.1 Luca Rogantini, Controller bei der Schweizer Jugendherbergen

Autorin: Benutzt Ihr von der GRI oder der SASB vordefinierte Kennzahlen oder passt Ihr die Kennzahlen auf eures Unternehmen an?

Luca Rogantini: Energie: Kennzahlen Energiemanagement in der Hotellerie.

Im Energiebereich arbeiten wir mit z.B. Heizölverbrauch in Liter pro m² EBF (=Energiebezugsfläche), Stromverbrauch in kWh je DL (=Dienstleistung), Wasserverbrauch in Liter je DL, Stromverbrauch in kWh pro Logiernacht, Wasserverbrauch in Liter pro Logiernacht, Reduktion CO₂-Verbrauch, etc.

Autorin: Wo werden die Daten übertragen und anschliessend gemessen? Wird eine Excel-Tabelle benutzt oder andere Tools?

Luca Rogantini: Energie: Excel und online Monitoring-EnAW.

Autorin: Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenzial in Ihrem Nachhaltigkeitscontrolling?

Luca Rogantini: Es gibt Verbesserungspotential in der Automatisierung.

C.1.3.2 René Dobler, CEO bei der Schweizerischen Stiftung für Sozialtourismus

Autorin: Benutzt Ihr für die Nachhaltigkeitsstrategie die Sustainability Balanced Scorecard oder andere Instrumente?

René Dobler: Nein wir arbeiten nach vor allem nach Wesentlichkeit und Effizienz, mit einem Zielvereinbarungsprozess und mit den Resultaten des ibex-fairstay-(Re)Zertifizierungsprozess.

Autorin: Wie priorisiert Ihr die Nachhaltigkeitsziele? Führt ihr auch Stakeholder-Dialoge oder eine Wesentlichkeitsanalyse durch?

René Dobler: Wir fokussieren auf Wesentlichkeitsanalysen, der Effizienz von Massnahmen, einer konsequenten Umsetzung und einem zugehörigen Monitoring.

Autorin: Benutzt Ihr von der GRI oder der SASB vordefinierte Kennzahlen oder passt Ihr die Kennzahlen auf eures Unternehmen an?

René Dobler: Wir arbeiten mit eigenen Erfahrungswerten und für uns spezifisch definierten Kennzahlen und Benchmarks der Beherbergung. Energie: Kennzahlen Energiemanagement in der Hotellerie. Im Energiebereich arbeiten wir mit z.B. Heizölverbrauch in Liter pro m² EBF (=Energiebezugsfläche), Stromverbrauch in kWh je DL (=Dienstleistung), Wasserverbrauch in Liter je DL, Stromverbrauch in kWh pro Logiernacht, Wasserverbrauch in Liter pro Logiernacht, Reduktion CO₂-Verbrauch, etc.

Autorin: Werden bei euch Umweltmassnahmen monetarisiert? Werden diese Kosten irgendwo berücksichtigt (z.B. in einer Kostenrechnung)?

René Dobler: Die Kosten werden nicht separat erfasst, sie sind integriert in Unterhalt, Betriebsoptimierung, F&B usw. Auch die Kostenminderungen und Subventionen werden nicht separat erfasst. Für die einzelnen Massnahmen werden aber Wirtschaftlichkeitsberechnungen angestellt.

D Analyse Nachhaltigkeitsbericht

Dieser Anhang D beinhaltet die drei Nachhaltigkeitsberichte der ausgewählten Interviewpartners. In einer Tabelle wurden die relevanten Informationen aus dem Bericht wiedergegeben, die notwendig sind, um die Forschungsfrage zu beantworten. Nicht jeder Nachhaltigkeitsbericht ist gleich aufgebaut und beinhaltet die gleichen Informationen. Deshalb sind bei den Beschriftungen innerhalb der Tabelle auch andere Schwerpunktthemen, je nach Bericht, definiert worden.

D.1 Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019 von Menu and More AG

| Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling | Beispiele von Kennzahlen |
|---|--|---|
| <p>Balanced Scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung Vision, Ziele, Massnahmen, Messgrössen (Menu and More AG, 2020, S. 10-11) - Analysierung Megatrends + Handlungsempfehlung (Menu and More AG, 2020, S. 11) - Vier Dimensionen → Ökologische Verantwortung, Gesundheitliche Ausrichtung, Gesellschaftliche Solidarität, Wirtschaftliche Resilienz (Menu and More AG, 2020, S. 12) - Orientierung an UNO-Ziele und Stakeholder-orientierte Ziele (Kompass 2030) (Menu and More AG, 2020, S. 13) - Visionsunterteilung → innerer Kreis (konkrete Ziele), mittlerer Kreis, äusserer Kreis (Menu and More AG, 2020, S. 16) | <p>Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsmanagement nach ISO 9001 (Prozessüberprüfung und -optimierung) (Menu and More AG, 2020, S. 11) - Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 → Überwachung der definierten Ziele und ausgewählten Kennzahlen (Menu and More AG, 2020, S. 56) - Managementsystem für Lebensmittelsicherheit nach ISO 22000 → Kontrolle und Dokumentation von jedem Prozessschritt (Menu and More AG, 2020, S. 40) - Risikomanagement + Arbeitssicherheit Richtlinien EKAS (Menu and More AG, 2020, S. 11) | <p>Beispiele von Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - soziale Indikatoren: Beschäftigte, Frauenanteil, Fluktuationsrate, Mitarbeiterzufriedenheit, Aus- und Weiterbildung (Menu and More AG, 2020, S. 70), Betriebsunfälle, Absenzenrate (Menu and More AG, 2020, S. 72) - ökologische Indikatoren: Stromverbrauch (erneuerbar), Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Papierverbrauch, CO₂-Emissionen (ordentlich und ausserordentlich) (Menu and More AG, 2020, S. 72-73) - Eigene Indikatoren wurden eingeführt, beispielsweise Kundenzufriedenheit (Menu and More AG, 2020, S. 80) |
| <p>Balanced Scorecard (Fortsetzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichung: Definition der Wesentlichkeit, Ziel und Erreichungsgrad (Menu and More AG, 2020, S. 74-75) - Zielsetzung (2020-2022): Definition Bereich, Ziel, Kenngrösse und Datum (Menu and More AG, 2020, S. 76-77) <p>Wesentlichkeitsanalyse + Auswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auswirkung auf Umwelt, Gesellschaft, Gesundheit, Wirtschaft + Relevanz für Stakeholder (Menu and More AG, 2020, S. 17) - negative und positive Auswirkung auf die Lieferkette → qualitative Expertenbeurteilung (Menu and More AG, 2020, S. 17) | <p>Systeme (Fortsetzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsmanagement → Abdeckung der physischen + psychischen Gesundheit und Arbeitssicherheit (Menu and More AG, 2020, S. 50) | |
| <p>Stakeholder-Dialog</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Umfragen, Veranstaltungen, persönliche Gespräche mit Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten (Menu and More AG, 2020, S. 19) - Stakeholder haben Einfluss auf die Strategie → Themen wie Plastik, Transport, Klimawandel wurde im Kompass 2030 formuliert (Menu and More AG, 2020, S. 19) - Einladung der Lieferanten für ein Dialog (Menu and More AG, 2020, S. 19) - Lieferantenkodex → Einhaltung der Wertvorstellungen, Durchführung eines Evaluationstreffen (Menu and More AG, 2020, S. 29-30) - Erfassung der Anliegen aller Stakeholder aus der Wertschöpfungskette (Menu and More AG, 2020, S. 20-21) | <p>Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jährliche Kundenbefragung ist eine zentrale Messgrösse (Menu and More AG, 2020, S. 62) - Berichterstattung nach internationalem Standard Global Reporting Initiative (GRI), Erstellung mit dem GRI-Standard Option «Kern» (Menu and More AG, 2020, S. 17) | |

Abbildung 9: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Menu and More AG

D.2 Nachhaltigkeitsbericht N 5° von Hunziker Partner AG

| Strategieentwicklung | Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling |
|--|--|--|
| <p>Das St. Galler Modell</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umfeldanalyse nach Sphäre und Partnern (Hunziker Partner AG, 2020, S. 159) - Stärken-Schwächen-Analyse, Ist-Zustand → Orientierung an den Zielen Sustainable Development Goals (SDGs) und den Prinzipien UN Global Compact (UNGC) (Hunziker Partner AG, 2020, S. 159) - Haupttrends nach Stärken und Schwächen → Chancen und Risiken werden daraus formuliert (Hunziker Partner AG, 2020, S. 159) - Nach Analyse und Bewertung wird die Strategie definiert und in den Rubriken Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen unterteilt (Hunziker Partner AG, 2020, S. 159) | <p>Balanced Scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> - All-win-Balance → Mensch, Technik, Gesellschaft, Ressourcen (Hunziker Partner AG, 2020, S. 51) - Orientierung an UN Global Compact (UNGC) und an Sustainable Development Goals (SDGs) der UNO (Hunziker Partner AG, 2020, S. 95) - Ziel-Korrelation mit Hunziker Partner AG Zielen in Bezug auf Megatrend und Entwicklungsziele der SDGs und UNO (Hunziker Partner AG, 2020, S. 360-361) - Ausbildungsmodul PIP → Mitarbeiterschulung nach dem Prinzip All-win-Balance (Hunziker Partner AG, 2020, S. 149-150) | <p>Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hunziker Quality Management (HQM) nach ISO 9001 (Hunziker Partner AG, 2020, S. 55), als erstes Schweizer Handwerksunternehmen zertifiziert (Hunziker Partner AG, 2020, S. 83). - Alle Prozesse und Produkte wurden im HQM integriert (Hunziker Partner AG, 2020, S. 228) - Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 (Hunziker Partner AG, 2020, S. 55) → Förderung Kreislauf Wiederverwendung (Hunziker Partner AG, 2020, S. 95) - Cockpit → Messung soziale und ökologische Werte (Hunziker Partner AG, 2020, S. 56) - Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem nach ISO 45001 (Hunziker Partner AG, 2020, S. 59) |
| <p>Strategie-Competence-Center</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Strategiethemata werden in vier Strategie-Competence-Center (CC) unterteilt und bearbeitet (Hunziker Partner AG, 2020, S. 296) - Verantwortlichkeiten werden unterteilt in den CCs (S. 159-160) - an Cockpitsitzung wird von den CCs über die Zielerreichung berichtet (Hunziker Partner AG, 2020, S. 160) | <p>Balanced Scorecard (Fortsetzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichung: Definition der Ziele des letzten Berichts, Massnahmen und Resultat, anschliessend Definition neuer Ziele (Hunziker Partner AG, 2020, S. 166-167) - Darstellung SDG-Ziele und Hunziker Partner AG Beitrag dazu (Hunziker Partner AG, 2020, S. 340-341) <p>Wesentlichkeitsanalyse + Auswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung einer Wesentlichkeitsanalyse nach G4 (GRI) → Teamentwicklungsseminar aus Sicht der Mitarbeitenden (Hunziker Partner AG, 2020, S. 166) - Sicht von Kunden, Lieferanten und Geldgebern wurde noch nicht definiert (Hunziker Partner AG, 2020, S. 166) | <p>Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berichterstattung nach internationalem Standard Global Reporting Initiative (GRI) (Hunziker Partner AG, 2020, S. 51) |
| | | <p>Beispiele von Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - soziale Indikatoren in Rubrik Mensch: Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Frauen, Fluktuationsrate, Krankentage, Unfalltage, Diversität (Hunziker Partner AG, 2020, S. 354-357) - ökologische Indikatoren in Rubrik Gesellschaft: Papierverbrauch, Stromverbrauch, CO₂-Ausstoss, Fahrzeugenergie in Liter Benzin (Hunziker Partner AG, 2020, S. 356-357) |

Abbildung 10: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Hunziker Partner AG

D.3 Nachhaltigkeitsbericht 2019 von Schweizer Jugendherbergen

| Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling | Operatives Nachhaltigkeitscontrolling |
|--|---|
| <p>Strategieentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmentierung der Nachhaltigkeitsstrategie in Ökonomie, Ökologie und Soziales (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 9) - Ibex fairstay Label → dient für die Positionierung auf dem Markt (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 14) - Zielvereinbarungen mit beispielsweise Energieagentur der Wirtschaft EnAW oder Stiftung Klimarappen (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 26) | <p>Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management- und Qualitätssystem → Qualität wird gewährleistet durch «Quality. Our Passion» vom Schweizer Tourismusverband und durch «HI-Q» vom Hostelling International (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 14) - Umweltmanagementsystem → Massstab sind Standards und Labes, Zertifizierung des ibex fairstay Label (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 26) - Interne und externe Audits bei Qualitätsbestimmungen für Produkte und Lieferanten (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 27) |
| | <p>Beispiele von Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - soziale Indikatoren: Mitarbeiterzufriedenheit, Anteil Frauen, Fluktuationsrate, Betriebsunfälle (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 23) - ökologische Indikatoren: CO₂-Fracht, Raumwärme, Stromverbrauch, Wasserverbrauch (Schweizer Jugendherbergen, 2020, S. 27) |

Abbildung 11: Analyse Nachhaltigkeitsbericht Schweizer Jugendherbergen

E Berater- und Verband-Perspektive

Dieser Anhang E beinhaltet die transkribierten Interviews aus externer Sicht.

E.1 Transkripte Interviews

Alle Interviews wurden in Schriftsprache transkribiert. Die Tonaufnahmen werden bei der Autorin aufbewahrt.

E.1.1 Patrick Schmucki, Director Corporate Responsibility Officer bei KPMG

Autorin: Meine erste Frage wäre den Unterschied zwischen einem Grossunternehmen und einem KMU anzuschauen. Auch bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie setzen Grossunternehmen z.B. auf Stakeholder-Dialoge entlang der Wertschöpfungskette und anschliessend wird eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Wie ist das bei den KMU?

Patrick Schmucki: Ich glaube bei den KMU ist die Ausgangslage eine sehr andere, weil ich denke, dass die Materialitätsanalyse immer noch hauptsächlich in einem Reporting Kontext gemacht wird. KMU sind bisher viel weniger unter Druck gestanden, also immer noch, zum wirklich eine hochstehende und professionelle Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erstellen.

Das hat damit zu tun, dass sie weniger am regulatorischen Druck ausgesetzt waren. Wahrscheinlich, wenn wir die Schweiz anschauen mit der Konzernverantwortung, sind sie auch weiterhin an einem weniger regulatorischen Druck ausgesetzt. Der zweite Grund ist, dass sie von der Finanzierungsseite eher weniger Druck erhalten haben. Das wird sich wahrscheinlich ändern aber bis jetzt haben hauptsächlich gelistete Unternehmen usw. einen immer grösseren Druck, um ein Reporting zu machen. Entsprechend was das bedeutet ist, dass das KMU, bei einer Nachhaltigkeitsberichterstattung, einem sehr unsystematischen Prozess folgt und stärker darauf ausgerichtet ist, was das Unternehmen aus ihrer Perspektive denkt was wichtig ist oder was die Erfahrung aus der Geschäftstätigkeit vom Unternehmen ist. Auch im Austausch mit Kunden und Suppliers usw., was für Fragen dort auftauchen oder was aus den Medien kommt. Ich denke das mehr Themen in der

subjektiven Wahrnehmung vom Unternehmen relevant sind und wo sie dann im Bericht machen. Anstatt wirklich einem sehr systematischen Prozess zu folgen, wie man das machen würde, würde man wirklich eine Nachhaltigkeitsberichtserstattung nach einem Standard erstellen. Was natürlich auch dazu führt ist, dass es sehr viel stärker spezifisch auf das Unternehmen ist und spezifisch auf die Industrie. Das weitere Element, das auch noch relativ wichtig ist, ist ein gewisses Level von Standardisierung, wo einen Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen erlaubt. Zumindest die Themen, die nicht notwendigerweise industriespezifisch sind. Das geht auch ein wenig verloren.

Autorin: Ich habe auch ein Experteninterview mit einem KMU geführt, das auch ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Die setzen auf die GRI-Kennzahlen oder auch UNO-Nachhaltigkeitsziele. Findest du, dass das in der Zukunft ausreicht oder sollen sie noch mehr Eigeninitiative zeigen?

Patrick Schmucki: Wenn man GRI Reporting betreibt, muss man ja trotzdem eine Materialitätsanalyse machen. Es geht ja nicht darum einfach alles was GRI hergibt zu Reporten. Die Systematik von der GRI finde ich eigentlich notwendigerweise nicht schlecht, vor allem auch die Basic-Indikatoren und dann noch die zusätzlichen. Die auch eine gewisse Flexibilität für die KMU erlauben, darüber wie viel sie machen wollen. Jetzt aus meiner eigenen Erfahrung ist einfach die Situation, dass sogar die GRI-Basic einen zu grossen Aufwand für viele KMU ist. Ich denke, dass dort eher die Frage ist, ob die KMU eher einen anerkannten Mittelweg finden können. Wie ich vorher gesagt habe, gibt es die zwei konfligierenden Interessen und beide haben ihre Legitimität. Das erste ist, dass man beim Lesen eines Nachhaltigkeitsreports einen Blick auf die wirklich, für das Unternehmen, wesentlichen Themen in Kontext der Unternehmensindustrie bekommt. Ich denke das da GRI wirklich kein guter Standard ist. Die GRI bringt die Industriefokussierung nur zu einem sehr beschränkten Teil ein. Das SASB ist ganz anders, wo einen sehr industriebezogenen Fokus einnimmt. Und wieso macht das die GRI, das ist jetzt die zweite konfligierende Interessenslage. GRI will eine Vergleichbarkeit across-the-board schaffen. Wo auch sehr wichtig ist und wo auch ein legitimes Interesse da ist. Ich denke, sollen KMU proaktiver werden? Wahrscheinlich schon aus meiner Sicht. Kann man das von ihnen auch erwarten? Wahrscheinlich nicht. Es wäre in ihrem Interesse, wenn sie es machen würden. Ich glaube in der Zukunft wird etwas ganz Einfaches passieren, dass die KMU, wahrscheinlich nicht alle aber sicher die mittleren und weniger die kleinen

Unternehmen, den Druck mehr spüren werden. Es braucht irgendeine pragmatische Lösung, wie sie standardisiert, für sie über wesentliche Nachhaltigkeitsthemen, berichten können. Ich habe Zweifel das die GRI hier der richtige Weg ist. Es gibt ja die GRI-Basic und noch die zusätzlichen. Es braucht jetzt wie ein «GRI-Sencial». Einfach eins unter dem Basic. Einfach eins wo erlauben würde Basic als Basis zu nehmen aber dennoch die industriespezifische Färbung zu überkommen. Ich denke das ist durchaus zumutbar. Meine persönliche Meinung ist, dass der GRI ja sehr stark die Double Materiality Perspektive hat. So kann nicht wirklich mehr das SASB den Fokus einnehmen, was den jetzt die eigentlichen Nachhaltigkeitsthemen sind, die finanziell relevant sind. Das man jetzt einfach Mal, für den Moment, die anderen Themen, die den Rest von den Stakeholdern erklärt, dass man jetzt diese Mal weglässt. Denn ich bin der Meinung allein, wenn man schon diese Perspektive einnehmen kann, dann ist das schonmal ein riesiger Fortschritt. Das ist aber jenseits von selbstverständlich, dass sie alle das machen würden. Es ist immer noch ein riesiger Kampf, um vielen Leuten zu erklären, dass die Themen wie Klimawandel, Biodiversität oder Menschenrecht, nicht soziale Themen sind. Die gehören nicht ins CSR-Reporting. Es gibt langfristig wesentlichere finanzielle Implikationen, wo der Firma bewusst sein sollte. Und darum glaube ich, wenn man es ein wenig beschränken könnte auf wirklich Nachhaltigkeitsthemen mit einer finanziellen Relevanz die industriespezifisch sind, dann hätten wir ein Framework für KMU. Diese würde allen Ansprüchen des Lesens eines Nachhaltigkeitsberichtes und inklusive, die die es erstellen müssen, in einem angemessenem Mass Rechnung tragen können.

Autorin: In einem Grossunternehmen gibt es, wie schon gesagt eine eigene Controllingabteilung oder eigene Nachhaltigkeitsmanagementabteilungen. Glaubst du das auch das Wissen bei KMU fehlt?

Patrick Schmucki: 100 Prozent. Ich meine, fehlendes Wissen ist ja auch bei den grösseren Unternehmen ein Problem und bei den KMU ist es das erst recht. Das ist absolut so. In der Praxis sind das verschiedene Stellen in einem KMU, wo als Teilpensum zu diesen Sachen beiträgt. Und es fehlt durch das ein wenig die konsolidierte Sicht und jemand, wo das ganze koordiniert. Es sei denn es gibt jemanden, wo intrinsisch motiviert ist und das treibt. Das ist sicher ein Problem. Es ist aber auch ein Problem, bei den KMU, die so eine Nachhaltigkeitsabteilung haben und ein sogenanntes Know-how haben. Das Profil eines Nachhaltigkeitsbeauftragten früher und was jetzt in der Zukunft notwendig sein wird, das

wird etwas anderes sein. Oft sind die Nachhaltigkeitsleute sehr HR oder Marketing nahe gewesen und haben eine Ausbildung in nachhaltiges Wirtschaften gemacht. Das wird aber in Zukunft nicht mehr reichen. Nachhaltigkeit bewegt sich weg von generellen Aussagen und Storys wo sich Leser damit identifizieren können, sondern es bewegt sich in die gleiche Richtung wie die finanzielle Berichtserstattung. Wo es darum geht was ist Strategie, wie äussert sich das in die entsprechenden Zielsetzungen, was sind die KPIs wo genutzt werden, um den Fortschritt zu messen, wo steht ihr in den Zielerreichungen, wieso seid ihr voraus, wieso seid ihr hintendran, was sind Massnahmen, dass ihr ergreift. Es braucht Leute mit Accounting Background, es braucht Leute mit einem Management Consulting Background oder es braucht Leute die tangible Outcomes definieren und vorwärtstreiben können. Im Unternehmen auch den notwendigen Einfluss und die Gläubigkeit haben, um das zu machen. Mit einem klaren Fokus auf den Business Need. Ich sehe die Nachhaltigkeitsbeauftragten, wo es wirklich erfolgreich machen. Die schaffen es auch. Es ist nicht einfach aber sie schaffen es zum klar aufzuzeigen, wieso das ein Nachhaltigkeitsthema schlussendlich auch in die langfristigen finanziellen Interessen eines Unternehmens liegt. Es ist auch eine ganz andere Art von Kommunikation und das ist wahrscheinlich eine andere grosse Herausforderung. Nicht nur generell das Know-how fehlt, sondern auch das Know-how-Profil und die Art des Know-Hows, das gebraucht wird, vor allem wenn man eine richtig gute Nachhaltigkeitsberichterstattung machen will, sogar die fehlen. Es ist dann schon so wie ein Zwischending zwischen dem Finanzbuchhalter und einem Nachhaltigkeitsbeauftragten. Es ist ja nicht ein kombiniertes Skill-Set aus diesen Zwei. Diese kriegt man heute einfach nur sehr wenig.

Autorin: Was muss das KMU bei der Planung berücksichtigen? Wie muss man da vorgehen, wenn man auch geeignete Messinstrumente oder Nachhaltigkeitskennzahlen wählen will und anschliessend einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht? Es ist ja auch vieles für Grossunternehmen vordefiniert wie beispielsweise die Balanced Scorecard.

Patrick Schmucki: Ich denke, bevor man überhaupt zuerst über eine Berichterstattung nachdenkt, muss man zuerst die strategische Frage stellen. Ich bin immer der Meinung gewesen, dass eine Materialitätsanalyse, ein Vorgehen sein kann zum die wesentlichen Inhalte von einem Nachhaltigkeitsbericht zu identifizieren, aber es sollte für etwas viel wichtigeres genutzt werden. Nämlich die Frage zu stelle, okay, wenn wir eine Materialitätsanalyse machen, tut man die wesentlichen Themen identifizieren, wo für das

Unternehmen und für die Stakeholder in der gleichen Weise wichtig sind. Die nächste Frage wäre, wenn wir uns einig sind, dass diese Themen für uns und für die Kunden wichtig sind, was machen wir da überhaupt, was sind in Prinzip unsere Ambitionen, wie wollen wir dorthin, wie wissen wir wie man dorthin kommt. In vielen Bereichen ist das praktisch nichts. Und wenn man nichts hat, dann kann man auch nicht praktisch berichten. Dann ist im Prinzip die Frage nach dem richtigen KPI ein Witz, weil es muss ja etwas sein wo auch für das Unternehmen Relevanz hat und es soll etwas sein, wo das Unternehmen auch braucht. Und unternehmensintern eine gewisse Relevanz hat zum das Vorwärts zu treiben weil ansonsten wird man dann über den KPI berichten und der KPI wird immer schlechter. Dann hat die Person, die den Bericht erstellt ein Problem. Ich denke der erste Schritt ist, dass man die KPIs, wo Reporting-Frameworks vorschlagen, das man die als Grundlage hat und sagen kann, dies ist ein KPI, dass für uns überhaupt in Frage kommt. Haben wir überhaupt die Daten, kann man das messen und inwiefern sind die KPIs relevant für unsere Ambitionen mittelfristig und langfristig in diesem Bereich. Diese Frage wird mir häufig gestellt, was sind die richtigen KPIs, es gibt keine absolute Antwort auf das. Die Antwort ist, die KPIs sind die richtigen, wo unternehmensintern das nötige Gewicht haben und adäquat aufzeigen können, was ihr machen wollt und weshalb, dass das, im Rahmen von eurer Strategie, gut ist. In diesem Sinn ist das der erste Schritt, wo man machen muss. Es sollte nicht, nur um das Reporting gehen. Denn das Reporting sollte nicht der letzte Schritt in einer ganzen Serie von Sachen vornedran sein. Wo entschieden wird, wo will man hin, was will man machen, wie messen wir es, und dann haben wir die ganzen Setups, haben wir die ganzen Systeme, haben wir die ganzen Prozesse, zum das überhaupt verlässlich zu messen. Erst dann kann man darüber Reporten. Das ist der Fehler, wo ich oft sehe in der Praxis, auch bei KMU, dass es relativ losgelöst ist vom Rest. Dass irgendein wichtiger Kunde sagt er will einen Nachhaltigkeitsbericht, ja dann machen wir es möglich schmerzlos und pragmatisch. Das kann man schon machen, aber es wird nicht zu einem gewünschten Resultat führen. Weil es wird zu einem aussagelosen Bericht führen oder die Firma wird mittelfristig ein Problem haben weil die Indikatoren in die völlige falsche Richtung gehen.

Autorin: Wieso denkst du, dass KMU in der Öffentlichkeit weniger präsent sind wie die Grossunternehmen, wenn es um Nachhaltigkeitsthemen geht?

Patrick Schmucki: Ich denke, dass KMU generell Vorschusslorbeeren haben. Ich weiss nicht wieso, dass es so ist in der Schweiz, aber die Durchschnittsschweizer sind überzeugt, dass ein Grossunternehmen böse und seelenlos ist und das im KMU nur pragmatisch und menschnahe entschieden wird. Ich bin damit überhaupt nicht einverstanden, aber es ist halt einfach so. Der praktische Grund ist wahrscheinlich, dass das KMU mit ihrer Geschäftstätigkeit einen viel kleineren Impact auf irgendwas haben als Grossunternehmen, wo weltweit vernetzt sind und einen grossen Einfluss haben auf ihre Community. Ich nehme an, dass es durch den relativen eingeschränkten Scope ihrer Geschäftstätigkeit ist. In gewissen Branchen ist es natürlich anders. Die wo aber mit ihren physischen Tätigkeiten relativ schweizfokussiert sind, die sind auch weniger im Fokus. Der letzte Punkt, wo ich am Schluss gesagt habe, der Grund wieso man im Fokus kommt ist, wenn man Geld und Kapitalmarkt aufnimmt oder wenn eine Industrie als Gesamtes reguliert wird und auf Folge der Regulierung gewisse Reportingpflichten kommen. Das ist einfach bei den KMU historisch noch nie so gewesen. Die sind immer unter dem Radar geflogen und haben nie wirklich eine grosse Story hergegeben.

Autorin: Denkst du vielleicht, dass KMU auch ihre Einstellung selber ändern sollen, weil sie ja denken, wegen ihrer kleinen Grösse, dass sie nicht viel bewirken können? Braucht es da auch ein Umdenken?

Patrick Schmucki: Ja absolut. Das Argument ist sehr problematisch. Es wird auch beim ganzen Klimathema erwähnt, wir sind zu klein, wir können nichts bewirken. Sogar die Amerikaner sagen wir sind viel zu klein, wir können im globalen Kontext nichts bewirken. Es wird irgendwann lächerlich. Ich denke, darum habe ich gesagt, es gibt bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und bei der Nachhaltigkeit generell, die Inside-Out-Perspektive, was ist unser Impact auf die Welt. Und es gibt die Outside-In-Perspektive und das ist, was ist die Auswirkung der Welt auf uns. Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung hatte immer die Inside-Out-Perspektive und hat quasi gefragt, wo macht ihr überall Böses und wo macht ihr überall Gutes. Dort sehe ich dann absolut den Punkt, dass der Impact minimal ist, und dort bin ich auch einverstanden. Wo ich aber nicht einverstanden bin, ist, darum habe ich es vorher gesagt, KMU sollten sich mehr an die Idee von SASB ausrichten, wo halt mehr die Outside-In-Perspektive hat, also was hat die Auswirkung der

Welt auf uns. Das sind dann wirklich Themen wie, was bedeutet Klimawandel für unser Geschäftsmodell, was bedeutet der Verlust von Biodiversität für unser Geschäftsmodell, was bedeuten soziale Themen für unser Geschäftsmodell. Ich bin absolut einverstanden, dass das etwas schwierige und mühsame Themen sind, aber ich finde, dass das Fragen sind, wo jedes KMU sich stellen sollte. Und ehrlich gesagt das sollten auch die Fragen sein, wo sich die Stakeholder von den KMU stellen sollten. Weil wenn man diese Schiene ordentlich adressiert hat, dann kann man immer noch auf was aufbauen und sagen, jetzt kann man mehr Zeit in die Inside-Out-Perspektive investieren und schauen, wo man ansonsten noch positive Impact generieren will.

Autorin: Gemäss Literatur ist auch als Problemstellung ein Kosten-Nutzen-Verhältnis genannt worden bei den KMU, dass es mehr Aufwand und Zeit kostet als dass es einen Nutzen bringt. Ist diese Aussage berechtigt?

Patrick Schmucki: Ja das würde ich so sagen. Das wird sich aber aus meiner Sicht wahrscheinlich ändern. Wie gesagt, der Nutzen aus dieser Sicht ist eigentlich zweierlei. Brauchen wir es um irgendwelche regulatorischen Standards einzuhalten. Das ist bei den KMU bis jetzt und zu einem grossen Teil in der Zukunft immer noch nicht der Fall. Also man musste es nie machen und folglich haben sie es auch nicht gemacht. Zweitens, es ist sehr selten vorgekommen, dass Kunden oder Geldgeber, dass das verlangt haben und gedroht haben wir machen kein Geschäft mehr mit euch oder wir geben euch nicht mehr Geld. Ich bin mir aber sehr sicher, dass das sich ändern wird und für das gibt es zwei Gründe. Im KMU-Bereich wird die meiste Finanzierung durch Bankkredit sichergestellt. Es kommt relativ selten vor, dass KMU auf dem Kapitalmarkt gehen. Jetzt werden die Banken, auch in der Schweiz, sich immer mehr Gedanken machen müssen über Nachhaltigkeitsrisiken in ihren Kreditportfolios. Die werden Informationen brauchen, um die Risiken zu simulieren, zu quantifizieren. Und sie müssen es dann direkt von den KMU holen. Es ist ein völliger no-brainer und es ist völlig absehbar, dass das in Zukunft immer mehr der Fall sein wird, dass Banken, bevor sie ein Kredit geben und auch während der Kreditlaufzeit, immer mehr so Fragen stellen werden in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Klar kann man die immer Ad-hoc beantworten, aber ich denke irgendwann kommt einfach mal der Punkt, wo man sagt, schau wir tun das jetzt systematisch aufarbeiten, im Bericht erfassen und dann haben wir das für die Banken zum damit arbeiten. Das ist dann für alle sehr viel einfacher und glaubwürdiger. Der zweite Einflussfaktor ist, ist ein sehr

gutes Beispiel, denn das ist eine Konzernverantwortungsinitiative, dass die Nachhaltigkeit-Commitment immer stärker durch die ganze Supply-Chain umgesetzt werden. Es reicht nicht mehr für ein Unternehmen z.B. seinen eigenen CO₂ zu reduzieren, sondern es muss auch CO₂ in seiner ganzen Lieferkette reduzieren. Die KVI ist bezüglich Menschenrechts. Das Unternehmen muss selber nicht nur sicherstellen, dass Menschenrecht eingehalten wird, sondern es muss in der ganzen Supply-Chain sichergestellt werden. Über diese Schiene werden auch KMU immer stärker im Fokus geraten, weil in verschiedenen europäischen Ländern gibt es schon solche Gesetze, die ähnlich sind wie die Konzernverantwortungsinitiative. Und die EU arbeitet auch an einem entsprechenden Gesetz, dass sogar noch strenger ist. Ich glaube der einzige Vorteil, wo Schweizer Unternehmen haben, ist das die Schweiz generell in diesen Themen ein Low-Risk Land ist. Aber nichtsdestotrotz werden sie dann trotzdem Fragen wie es bei euch in der Supply Chain weiter geht. Die müssen sich dann die Sachen näher anschauen und sie werden auch ihren Kunden vermehrt Rede und Antwort stehen müssen zu diesen Themen. Für mich ist es relativ klar, dass sich der Aufwand- und Ertragsprofil von Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr bald sich massiv verändern wird. Ich bin absolut einverstanden, dass das in den letzten Jahren etwas für Leute gewesen ist, wo intrinsisch motiviert waren. Aber in Zukunft wird das CFO Thema sein, weil es wird darum gehen, bekommen wir die Finanzierung über oder nicht und bekommt man die Kunden über oder bekommt man sie nicht über. Es kann auch bei der Finanzierung darum gehen, bekommt man die Finanzierung allenfalls zu attraktiveren Konditionen über, wenn man es macht, versus wenn man es nicht macht.

Autorin: Du hast ja gesagt, dass auch Anforderungen steigen werden und dass auch mehr Fokus auf die Supply Chain gesetzt werden muss. In KMU haben sie ja auch einen knappen Personalbestand oder eine knappe Ressourcenverfügbarkeit. Wie können sie damit umgehen, wenn jetzt die Anforderungen steigen würden?

Patrick Schmucki: Ich gehe davon aus, dass sie über ihren eigenen Schatten springen müssen und die Ressourcen zur Verfügung stellen. Oder sie verteilen die Arbeit einfach intern. Ich meine die Anforderungen steigen, das ist so und man kann nicht die Welt verfluchen. Aber wie schon gesagt, die interne Diskussion wird eine ganz andere sein, denn die Frage wird lauten, entweder wir haben die zusätzliche 50-Prozent-Stelle, wo das macht, oder der Kunde springt uns ab. Und das ist dann eine ganz andere Diskussion. Dann kann man relativ einfach den Nettoeffekt auf Schweizer Franken ausrechnen. Das

wird dann einfach die Realität für die KMU sein. Man wird dann sehen müssen, was für Dynamiken sich auf dieser Basis entwickeln. Du hast korrekt gesagt es gibt nicht wirklich Berichterstattungsstandards für KMU. Vielleicht wenn ein allgemeines Erwachen stattfindet, wie aufwendig das ist. Dann gibt es vielleicht plötzliche Industrieassoziationen, wo sich das annehmen und sagen, okay das ist wirklich ein generelles Problem in unserer Industrie für KMU, wir machen jetzt was. Wir arbeiten einen Berichtserstattungsstandard aus, wo relevant und gleichzeitig flexibel ist. Das scheint mir durchaus denkbar. Es hat ja auch immer wieder in der Vergangenheit solche Initiativen gegeben, aber ich denke, in Anbetracht, wo sie sich entwickelt, hilft es wahrscheinlich, wenn Unternehmen proaktiv sind. Wer immer für die nicht-finanzielle Berichterstattung, wo es jetzt schon gibt, verantwortlich ist, dass er auch hier vielleicht ein Zusatzkurs besucht, um es auch auszudehnen. Es wird einfach so, dass der Aufwand zunehmen wird, aber gleichzeitig glaub ich auch, dass es ein Need-To-Have sein wird und entsprechend wird auch die Fragen über die Kosten ganz eine andere sein.

Autorin: Ich habe auch gelesen, dass für KMU die Sustainability Balanced Scorecard kompatibel ist, aber andere wiederum, gemäss einem KMU Experteninterview, gesagt haben, dass es für sie nicht verständnisvoll ist. Welche Messinstrumente werden denn meistens für KMU benutzt?

Patrick Schmucki: Ich muss ganz ehrlich sagen, ich sehe das nicht auf breiter Basis. Dass auch, wenn man etwas hat, widerspricht eigentlich schon dafür, dass man einen systematischen Ansatz hat. Erstens dass man eine Strategie hat, dass man Zielsetzungen hat und dass man das jetzt überwachen will. Aber in der Breite sehe ich einfach nicht das KMU das machen. Es gibt nie nichts, aber es fehlt einfach die ganzheitliche Herangehensweise und darum ist es sehr schwierig mit irgendwelchem Messinstrument das messen zu wollen. Jetzt klar bei CO₂-Ausstoss kommt es immer mehr. Aber das Scope 1 und 2 ist relativ einfach zu berechnen und überwachen und das macht man dann auch. Man macht sich Gedanken, aber das kann man auf einem Excel-File machen. Aber so wirklich alles zusammenführen und allenfalls einen Überwachungstool einsetzt, wo man für die finanzielle Führung braucht, das sehe ich überhaupt nicht. Das hat damit zu tun, dass die Relevanz einfach fehlt. Ich bin generell skeptisch bei Tools für Nachhaltigkeitscontrolling, wo generisch sind, weil das ist nicht ein Thema wo so funktioniert. Es muss immer angepasst sein auf die Geschäftstätigkeit. Die Tools sind bestenfalls ein Startpunkt, wo man

darauf aufbauen kann, aber da gibt es schon Schwierigkeiten, weil viele KMU wollen eine Standardlösung. Und, wenn sie sich diesen Aufwand nicht machen um es für sie anzupassen, weil sie die Zeit und die Ressourcen nicht haben, dann setzt man eher ein Excel-Tool und da eine PowerPoint.

Autorin: Gibt es auch ökologische oder soziale Indikatoren, die schwierig sind zu quantifizieren und anschliessend zu messen?

Patrick Schmucki: Das Scope 3, CO₂-Austoss, ist extrem schwierig. Ein sehr bekannter Indikator ist z.B. das Gewicht des Abfalls, wo man jährlich produziert. Das ist auch extrem schwierig. Zum Teil auch Hotelübernachtung, die E-Faktoren, können schwierig sein. Vor allem für Schweizer Unternehmen gibt es ja eigentlich das, was in der Schweiz passiert. Aber das ist eigentlich uninteressant. Also klar man kann Sachen wie, wie viele Frauen sind im Management usw., sehr einfach messen aber nicht die wirklich wichtigen Themen, die sind alle Supply Chain Themen im S-Faktor. Die sind dann schwierig, also alles was bei der Supply Chain funktioniert. Z.B. auch Scope 3, CO₂-Informationen, ist sehr schwierig und sehr aufwendig. Das ist die ganz grosse Herausforderung.

Autorin: Meinst du, dass das dann in der Zukunft angefordert wird?

Patrick Schmucki: Ja das sieht man jetzt schon. Das gibt es immer mehr, aber ich denke, wir sind noch lange nicht dort wo man sein sollte. Aber es kommt.

Autorin: Sollten KMU sich vermehrt mit der Nachhaltigkeit befassen und sollten sie auch regelmässig einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen?

Patrick Schmucki: Ja und Nein. Antwort zu der ersten Fragen, sollten sie sich vermehrt mit der Nachhaltigkeit befassen? Ja. Sollten sie vermehrt über Nachhaltigkeit berichten? Nicht unbedingt. Ich finde das erste ist viel wichtiger, dass sie sich zuerst mit Nachhaltigkeit befassen. Was bedeutet das Thema für sie. Was sind die wesentlichen Themen, das heisst, wo sind sie wesentlich betroffen und wo haben sie einen wesentlichen Einfluss. Dann wie geht das Unternehmen damit um, was kann man machen, was sind überhaupt die Ambitionen, was sind Ziel oder was sollen Ziele sein für das Unternehmen in dem Bereich. Das sind dann extrem wichtige und auch sehr bereicherte Diskussionen, wenn das Unternehmen dies zulässt. In diesem Prozess wird es dann irgendwann völlig klar, dass auch eine entsprechende Berichterstattung über das folgen muss. Das hat dann nicht

einmal mit einem Marketing Stunt zu tun so à la tue Gutes und sprich darüber. Es ist ein Kommunikationsinstrument mit sämtlichen Stakeholdern vom Unternehmen. Ich wehr mich immer dagegen über ein Reporting zu sprechen, weil ein Reporting einseitig ist. Es geht von mir zum Adressaten, aber dann ist fertig. Es soll um Kommunikation gehen. Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte eigentlich darlegen, wer das Unternehmen ist und wieso gibt es das Unternehmen. Das ist die fundamentale Antwort, dass ein Unternehmen geben muss. Und das muss im Prinzip eine Basis von sämtlicher Kommunikation mit den Stakeholdern bilden. Es muss klar sein, wieso das Unternehme gewisse Sachen so macht, auch wenn es dem Stakeholder nicht so passt. Nachhaltigkeitsberichterstattung soll nicht da sein, zum Darlegen, dass das Unternehmen für alle und jeden ist. Es soll darlegen, wieso es gewisse Sachen so macht wie es macht und, dass das alles seine Richtigkeit hat und dass man über das nachgedacht hat und wieso das andere Themen in einem breiteren Kontext durchaus wichtig sind. Erstens will das Unternehmen nicht, weil erstens es nicht betroffen ist und zweitens, weil es nicht einen wesentlichen Einfluss darauf nehmen kann. Dann ist es halt nicht von Bedeutung. Das kann dann genutzt werden um ein Vertrauen zu schaffen. Irgendein NGO, wo jetzt besonders auf Modern Slavery fokussiert ist, muss dann einfach sagen, ja schau das ist unser Geschäftsmodell und so und so machen wir das und hier haben wir nicht wirklich ein Risiko. Gleichzeitig sieht man immer wieder, es kann auch langfristig ein wichtiges Tool sein, zum Vertrauen gegenüber dem Geldgeber zu schaffen. Nachhaltigkeit geht immer über langfristigem Erfolg. Wie schaffen wir es, dass es uns in 10-50 Jahren immer noch gibt. Das kann dann helfen, das gewisse Tendenzen, wo auf kurzfristigen Erfolg abzielen und wo vielleicht von gewissen Shareholder und Stakeholder gepusht werden, dass man diese dann abwehren kann. Weil man den restlichen Stakeholdern erklären kann, ja schau die haben zwar Recht wir können kurzfristig das und das machen und diesen Benefits geben, aber das würde langfristig zu das und das Führen und wir haben ja das diskutiert und ihr seid zusammen an Bord gewesen und ihr unterstützt das und wie seht ihr das. Da gibt es praktische Beispiele, wo das passiert ist. Oder das zeigt auch den Wert von deren, wo eine Berichterstattung haben. Wenn man es richtig macht und wenn man auch gewillt ist sich darauf auszurichten.

Autorin: Ich hätte noch eine Verständnisfrage, du hast ja vorhin gesagt, dass man die Nachhaltigkeit auch mit dem finanziellen Aspekt verknüpfen soll. Ist das wie das Integrated Reporting?

Patrick Schmucki: Man kann es so sehen. Also Integrated Reporting verknüpft es ja auch auf einer Reporting Ebene. Das ist dann in Prinzip die hohe Schule. Das ist so. In Prinzip geht es darum, wenn man sich die Materialitätsanalyse vorstellt und es aufzeichnet, welche Themen sind für unseren finanziellen Erfolg wichtig und welche Themen sind unseren Stakeholdern wichtig. Dann hast du ja den Bereich rechts oben, wo die Themen sind, wo für die Stakeholder wichtig sind und wo diese einen finanziellen Nutzen bringen. In Prinzip geht es darum, dass man sich auf diese Themen fokussiert. Also jenseits von Greenwashing und von sozialem Engagement, sondern das man die Themen anschaut, wo wirklich auch ein Business Nutzen und ein Business Relevanz haben. Das man auf dieser Ebene eine Verknüpfung sicherstellt. Aber man muss nicht notwendigerweise so weit gehen wie das Integrated Reporting. Wo das Ganze dann äusserst holistisch auch in der Berichterstattung darstellt. Die Grundidee des Integrated Reportings ist ja fantastisch, aber ich glaube es gibt keinen, wo ein Integrated Reporting macht und wo diese wirklich vollkommen erfüllt, also das ist, aus meiner Sicht, ein sehr anspruchsvolles Regelwerk. Ich will nicht damit sagen, dass das der heilige Gral ist. Mir geht es mehr darum, dass man sich aus einer strategischen und geschäftlichen Perspektive auf die Nachhaltigkeits-themen ausrichtet, wo auch wirklich für das Geschäftliche eine Relevanz hat. Und dann ist es schon sehr viel einfacher einen Nachhaltigkeitsbericht nach irgendwelchen Standards zu erstellen.

E.1.2 Olmar Albers, CEO beim öbu Verband

Autorin: Auf was müssen KMU bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie achten? Werden strukturierte Stakeholder-Dialoge geführt? Machen sie das schon?

Olmar Albers: Ja und Nein. Manche machen das und manche machen das nicht. Wenn die Prinzipien der nachhaltigen Berichterstattung bekannt sind. Was natürlich bei KMU die schon nachhaltige Berichterstattung machen, die kennen das. Meistens kennen sie auch die GRI-Standards. Die machen das und die, die es noch nicht kennen, die machen das nicht.

Autorin: Finden Sie das wichtig, dass sie das machen sollen?

Olmar Albers: Ja. Nicht nur aus Nachhaltigkeitssicht, denn ich glaube, dass es mittlerweile zu Good Business Practices gehört. Damit man sich nicht beim Elfenbeinturm bewegt. Ich meine die Kunden sind immer wichtige Stakeholder, aber es gibt ja auch mehrere. Deshalb, ist es natürlich aus Nachhaltigkeitssicht gut, aber auch aus Good Business Practices.

Autorin: Ich habe auch gemäss Literatur gelesen, dass z.B. auch eine Balanced Scorecard benutzt wird und einfach auf nachhaltige Aspekte ergänzt wird. Ist auch diese Balanced Scorecard wirklich für KMU anwendbar?

Olmar Albers: Sagen wir mal, eine adaptierte Nachhaltigkeit Balanced Scorecard, kenne ich noch nicht. Eine Balanced Scorecard ist sehr wohl anwendbar für KMU, eigentlich problemlos. Ein Unternehmen, in der Grösse, dass Sie beschrieben haben, hat in der Regel ein Controlling. Das Controlling, wenn man das so will, kann ohne Probleme eine Balanced Scorecard machen. Im ursprünglichen Konzept von der Balanced Scorecard waren keine Nachhaltigkeitsthemen mit drin, aber es kann man selbst erfinden. Ich kenne noch keins, aber es ist sicherlich nicht zu viel Aufwand für ein KMU.

Autorin: Ich habe auch ein Experteninterview geführt, wo auch gesagt wurde, dass die GRI-Standards zu sehr verallgemeinert sind und dass das KMU auch mehr auf z.B. die SASB-Standards setzen sollte.

Olmar Albers: Für mich sind auf alle Fälle die GRI-Standards für die meisten KMU fast schon zu detailliert. Es gibt welche die machen das, ich meine der Berichterstattungs-Champion im KMU Bereich ist ja Menu and More aus Zürich und sie machen das

vorbildlich. Aber ich bin mir nicht sicher, ob das jetzt das A und O ist. Eigentlich ist im Moment so die heilige Gral Suche, was sind dann vernünftige Standards für die KMU. Die GRI geht eigentlich fast zu weit oder ist zu detailliert und so. Und die SASB-Standards oder andere, da will ich auch nicht sagen das sie viel besser sind. Es gibt jetzt, aber die kenne ich noch nicht glaube ich, die GRI Light. Es kommt angefliegen und das wäre vielleicht sinnvoller. Was auch noch Interessant ist, um es mal ganz anders zu machen, ist die GBÖ Berichterstattung. Die funktioniert ganz anders wie die GRI. Für mich ist es aber für KMU eigentlich noch wichtiger, dass sie sich die Standards anschauen und dann sagen, was passt eigentlich für mich. Und das was nicht für sie passt einfach nicht machen. Noch ein bisschen selbstbewusster auftreten und nicht sagen jetzt muss ich das für meinen Kunden oder für die Banken machen. Genau nach GRI sagen, das ist für mich relevant und das andere ist für mich nicht relevant und deshalb mache ich es nicht.

Autorin: Also das sie sich mehr nach ihrer Industrie ausrichten oder unternehmensspezifisch orientieren?

Olmar Albers: Genau, oder nach ihrer Umgebung, nach ihrer Wertschöpfungskette, was für die relevant ist. Das Promoten wir eigentlich auch über die WBCSD. Also die World Business Council for Sustainable Development. Auch für Grossunternehmen, dass sie sich nicht sklavisch an die Standards halten, wenn es nicht zutrifft. Weil das nur Aufwand ist und kein Mensch liest es dann eh.

Autorin: Wenn man jetzt z.B. Kennzahlen definiert hat, wie kann dann der Controller diese Daten holen? Gibt es auch gewisse Daten, die aus dem Rechnungswesen geholt werden können?

Olmar Albers: Ja gut auf das kann ich keine allgemeine Antwort geben, weil ich nicht weiss, was das Unternehmen genau misst. Die Frage ist eher wie geht das Unternehmen vor. Setzt es spezifische Ziele, die dann gemessen werden anhand von KPIs oder was auch immer und wie werden die dann aufbereitet. Und wenn das Unternehmen vernünftig arbeitet, dann kann das Controlling die Daten einfach finden und wenn es nicht vernünftig arbeitet, dann sind sie sehr schwierig aufzutreiben. Aber das ist für mich ein bisschen eine umgekehrte Frage. Es hängt vom System vom Unternehmen ab. Und sagen wir mal, die Standards, die für die Wirtschaftsprüfer relevant sind, haben meines Erachtens immer noch keine Nachhaltigkeitsdaten drin. Das heisst, wird das Unternehmen eine bewusste Entscheidung treffen, um die Daten zu erfassen. Gut ich kann nach Obligationsrecht

gehen oder ich kann nach Internationale Accounting Standard gehen. Da sind natürlich keine Nachhaltigkeitsdaten drin. Auf der anderen Seite, wenn ich natürlich schon eine ISO 9001 oder ISO 14001 Zertifizierung habe, dann müssten gewisse Daten eigentlich schon vorhanden sein.

Autorin: Ich habe jetzt auch mit ein paar KMU ein Experteninterview geführt und viele setzen das auch in einer Excel-Datei. Wie finden Sie es, dass es in einer Excel-Datei aufgeführt ist? Ist das gut oder sollte man noch andere Tools nutzen? Gibt es überhaupt andere?

Olmar Albers: Wenn ich ein professionelles Controlling in einem Unternehmen mache oder wenn ich ein 500-Personen-Unternehmen bin mit 150 oder 200 Millionen Umsatz und ich mache das auf einer Excel-Datei, dann bin ich meiner Sache nicht sicher was da läuft. Ich gehe davon aus das diese Unternehmen schon ein professionelles ERP-System haben. Was dann auch irgendwie verknüpft ist mit dem professionellen Accounting System. Ich bin hier nicht sicher, ob wir dann über Excel-Dateien arbeiten sollen und ob das zeitgemäss ist. Die Frage ist tatsächlich, und die Frage kann ich nicht beantworten, kann ich in den jetzigen ERP-Systemen schon Nachhaltigkeitsthemen mit einführen. Und davon habe ich bisher tatsächlich noch nicht gehört. Deshalb kann es sein, dass das dann die einzige Lösung ist. Klingt nicht sehr nachhaltig von der Qualität und von der Belastbarkeit.

Autorin: Wie wird sich das Nachhaltigkeitscontrolling in der Zukunft jetzt entwickeln? Weil ja auch die Anforderungen der KMU steigen. Wie können sie sich darauf am besten vorbereiten?

Olmar Albers: Ja gut ich meine, ist genau wie Sie sagen, die Anforderungen an der Berichterstattung steigen. Jetzt mit der Sorgfältigkeitspflicht, Verordnung usw. Das gilt aber erst bei Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden oder wenn sie in speziellen Fällen tätig sind. Die Anforderungen von sowohl den Kunden, von den Versicherern, von den Banken, von den Behörden steigen. Und damit muss ich ein vernünftiges Controlling haben, damit ich darüber intern oder extern berichten kann. Deshalb hätte ich bei dieser Frage einfach sagen können: Ja, es wird passieren. Wir sind schon mittendrin.

Autorin: Was denken Sie, wieso sind jetzt KMU in der Öffentlichkeit nicht so präsent wie Grossunternehmen, wenn es um Nachhaltigkeitsthemen geht?

Olmar Albers: KMU ist ja ein Sammelbegriff. KMU hat meistens relativ wenig PR, Kommunikation oder Ressourcen zur Verfügung. Wenn sie von der Präsenz in der Öffentlichkeit sprechen, spricht man über ein Aggregat von Einzelunternehmensaktivitäten und da sind natürlich Grossunternehmen viel aktiver, weil sie einfach viele Ressourcen im PR, in Kommunikation, in Marketing usw. haben. Und die Kleinen haben die Ressourcen nicht und darum wird nicht so viel wahrgenommen. Aber auch sogar, wenn wir jetzt, zum Beispiel, ein doch sehr etabliertes KMU wie Ricola nehmen, da habe ich jetzt gelesen, dass es der wertvollste Schweizer Brand ist. Ich nehme von denen sehr wenig wahr, was jetzt mit Nachhaltigkeit zu tun hat. Deren Kommunikation ist ausgerichtet, deren Kräutербonbons zu verkaufen.

Autorin: Denken Sie nicht, dass vieles ein Greenwashing ist? Einstellung da aber keine konkrete Handlung.

Olmar Albers: Ja, das gibt es viel und es wird es auch weitergeben. Und ich bin da zwar sehr kritisch, auf der anderen Seite lieber Greenwashing, damit über das Thema gesprochen wird. Ist halt gar nichts, weil da wird es gar nicht über das Thema gesprochen. Es hängt davon ab, was passiert damit. Wenn natürlich wirklich auf der einen Seite darüber gesprochen wird und auf der anderen Seite wirklich sehr viel Schlechtes getan wird, dann ist das nicht gut. Aber wenn die Aktion noch etwas hinter den Worten hergibt und wenn man genug darüber redet, dann kommt es irgendwie von selbst. Oder fast von selbst.

Autorin: Gibt es auch ökologische oder soziale Indikatoren, die schwierig sind zu quantifizieren und anschliessend zu messen?

Olmar Albers: Ja, so Gleichberechtigungskennzahlen sind eigentlich schon recht gut messbar. Die Indikatoren im eigenen Unternehmen sind eigentlich gut messbar. So wenn man in der Lieferkette reingeht, dann wird es schwierig. Ist Kinderarbeit involviert, ja oder nein. Ja weiss ich vielleicht gar nicht. Ist bei meinen Lieferanten die Gleichberechtigung wirklich umgesetzt oder nicht, ja schwierig. Bei vielen soziale Indikatoren geht es schon gut. Aber es ist vor allem in der Wertschöpfungskette, vor allem Upstream, da könnte es schwieriger werden.

Autorin: Was sind die grössten Unterschiede zwischen einem KMU und einem Grossunternehmen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsgrössen?

Olmar Albers: Es gibt eigentlich zwei. Es ist natürlich das ganze Ressourcenthema. Grossunternehmen haben, per Definition, mehr Ressourcen. Ob sie es dann einsetzen, ist eine andere Frage, aber das ist so. Das andere ist, kombiniert mit diesen Ressourcen, nicht quantitativ, sondern auch oft qualitativ. Das heisst, neben den mehreren Ressourcen ist auch oft mehr Wissen on Board vorhanden. Das sind eigentlich die zwei wesentlichsten Unterschiede in dem Bereich.

Autorin: Wie kann den ein KMU jetzt umgehen, falls sie eine knappe Ressourcenverfügbarkeit haben?

Olmar Albers: Berater engagieren. Da läuft eigentlich kein Weg dran vorbei.

Autorin: Es gibt ja auch Schweizer KMU, die Best Practice sind. Sie haben ja erwähnt, dass Menu and More in diesem Bereich ist. Was machen sie denn anders als andere KMU? Oder besser?

Olmar Albers: Ja gut, Menu and More haben ein sehr gutes Managementsystem per se. Sie sind sehr gut in Ziele setzen, sie sind gut ins Nachverfolgen und dann auch darüber zu berichten. In diesem Fall ist es sehr schön, dass das auch im Nachhaltigkeitsbereich stattfindet. Aber sie sind einfach sehr gut gemanagt und deren Managementsystem ist gut. Und das kann ich dann auch nutzen, um meine Nachhaltigkeitsziele zu setzen und zu erreichen und zu korrigieren. Das fehlt bei vielen KMU. Ich habe gesagt, an sich hat es nicht per se mit Nachhaltigkeitsbetrachtung zu tun. Es ist einfach wie das Unternehmen gemanagt ist und da gibt es eine Kausalverbindung. Es wird oft so verkauft, dass Unternehmen, das sehr gut ist, bei der Erreichung seiner Nachhaltigkeitsziele und darüber zu berichten, besser performt. Aber meines Erachtens liegt es daran, dass sie besser performen, weil sie ein besseres Managementsystem haben. Und das hat natürlich einen Einfluss auf der ganzen Nachhaltigkeitsbetrachtung und die ganze Umsetzung davon.