

Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz

SCHLUSSBERICHT KURZFASSUNG

Autoren:

Claus-Heinrich Daub
Herbert Winistörfer
Marie-Christin Weber

Oktober 2016

Im Auftrag des
Bundesamtes für Umwelt (BAFU)

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of
Management and Law

IMPRESSUM

Auftraggeber:

Bundesamt für Umwelt (BAFU)
Abteilung Ökonomie und Innovation
CH-3003 Bern

Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK).

Projektleitung: Véronique Ruppert Schmitt

Auftragnehmende:

Fachhochschule Nordwestschweiz, Institut für Unternehmensführung
ZHAW School of Management and Law, Center for Corporate Responsibility

Begleitgruppe:

Linda Kren (scienceindustries), Dr. Christine Roth (Swissmem), Seta Thakur (öbu), Jennifer Zimmermann (WWF).

Loa Buchli, Andreas Hauser, Martine Rohn, Laura Platchkov, Adrian Aeschlimann (BAFU)

Autoren:

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub, Herbert Winistörfer, Marie-Christin Weber

Hinweis:

Die Studie wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) durchgeführt. Für den Inhalt des Berichts ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

Die Ausgangslage: Unternehmen als verantwortungsvolle Partner

Bei der Umsetzung der im Jahr 2015 festgelegten Sustainable Development Goals (SDG) spielen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Sie stellen einerseits jene Waren und Dienstleistungen bereit, deren Konsum einen „Fussabdruck“ hinterlässt, der die planetaren Belastungsgrenzen zu sprengen droht. Sie verfügen andererseits über zahlreiche Ressourcen und Einflussmöglichkeiten, die es ihnen ermöglichen, wesentliche Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Dass sie sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Responsibility) bewusst sind, belegen nicht nur eine wachsende Zahl wissenschaftlich-theoretischer Beiträge, sondern auch zahlreiche Aktivitäten von Unternehmen, mit denen sie ökologischen und sozialen Herausforderungen begegnen. Neben grossen Unternehmen erkennen auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend, dass eine systematische Beschäftigung mit den Themen Umwelt und Gesellschaft auch ökonomische Vorteile mit sich bringen kann. Voraussetzung hierfür ist, dass die Umweltthematik als ein strategischer Erfolgsfaktor erkannt und systematisch im Managementsystem verankert wird. Erst dann nämlich können die möglichen Wettbewerbsvorteile, die sich durch eine verstärkte Beschäftigung mit Umweltthemen ergeben, auch wirklich erzielt werden.

Ziele als Indikatoren für unternehmerisches Engagement

Ein relevanter und aussagekräftiger Indikator für den Status der tatsächlichen Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in Managementsysteme und -prozesse von Unternehmen ist das Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein konkreter Zielsetzungen. Denn gemäss einer alten „Managementweisheit“ kann und wird man nicht managen, was man nicht messen kann. Und messen kann man im betriebswirtschaftlichen Kontext nur etwas, zu dem man zuvor eine Zielsetzung mit zugehörigen Indikatoren formuliert hat. Demensprechend verwenden heute zahlreiche Unternehmen strategische Steuerungssysteme, für deren Anwendung die Formulierung strategischer Ziele eine grundlegende Voraussetzung ist. Und zumindest börsenkotierte Unternehmen legen auch regelmässig Rechenschaft darüber ab, welche ihrer Zielsetzungen in einer Berichterstattungsperiode erreicht, verfehlt und übertroffen wurden. Allerdings gilt dies bis heute noch wesentlich häufiger für ökonomische Ziele. Ökologische oder soziale Zielsetzungen finden sich dagegen seltener in den Jahresrückblicken der Unternehmen.

An diesem Punkt setzt das Projekt „Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz“ an, das im Auftrag des BAFU im Laufe des Sommers 2016 erarbeitet wurde. Ziel war es herauszufinden, welche Umweltziele Schweizer Unternehmen publizieren (quantitative Dimension), welche Themen bzw. Umwelt-Handlungsfelder dabei adressiert werden und wie die Ziele formuliert wurden (qualitative Dimension). Auch hinderliche und potenziell förderliche Faktoren sollten identifiziert werden.

Umweltziele: Allgemeines

Der Begriff der Umweltziele beschreibt von Unternehmen definierte und gesetzte Ziele, mit denen eine Verbesserung der betrieblichen Umweltleistung durch die Reduktion von Emissionen, die Schonung der Ressourcen und die Minimierung von Risiken angestrebt wird. Dabei wird zwischen direkten und indirekten Umweltaspekten unterschieden. Erstere umfassen alle Einwirkungen der Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens, die diesem unmittelbar zuzurechnen sind, letztere all jene, die nicht direkt der Kontrolle des Unternehmens unterliegen wie beispielsweise die Art und Weise, wie ein Kunde ein ihm verkauftes Produkt verwendet. Insofern ist es sinnvoll, Ziele nach den Wertschöpfungsstufen „Upstream“, „Inhouse“ und „Downstream“ zu differenzieren, wobei die direkten Umweltaspekte auf der mittleren Stufe angesiedelt sind und die indirekten auf der vor- und auf der nachgelagerten Stufe.

Umweltziele sind von Unternehmen definierte und gesetzte Ziele, mit denen eine Verbesserung der betrieblichen Umweltleistung durch die Reduktion von Emissionen, die Schonung der Ressourcen und die Minimierung von Risiken angestrebt wird.

Verortung der Ziele in einer Wirkungskette

Eine weitere sinnvolle und wichtige Unterscheidung von Zielen ergibt sich mit Blick auf deren Verortung in einer Wirkungskette bzw. einem Wirkungsmodell. Es beinhaltet eine logisch aufeinander bezogene Abfolge einzelner Schritte. Um eine Wirkung erzielen zu können, werden demnach zunächst *Inputs* (z.B. finanzielle Mittel und Know-how) benötigt, mit deren Hilfe *Activities* (z.B. Massnahmen zur ökologischen Optimierung von Produktverpackungen) durchgeführt werden, die zu einem *Output* (z.B. optimierte Verpackungen) und schliesslich zu einem *Outcome* (z.B. Abfallreduktion) führen, was wiederum – und das ist der entscheidende Schritt – zu einem *Impact* führt, nämlich einem positiven

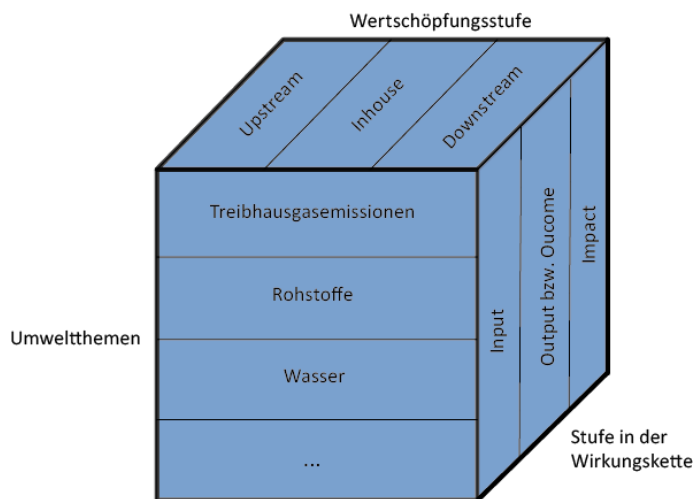


Abbildung 1: Dimensionen zur Einordnung von Umweltzielen

Ziele Specific, Measurable, Achievable, Realistic und Time Bound (deutsch also in etwa: spezifisch, messbar, ausführbar i.S.v. erreichbar, realistisch und terminiert) formuliert werden sollen.

88 Unternehmen im Basissample, je 8 KMU und MNU zum Vergleich

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein zweiteiliger Forschungsansatz gewählt: eine *quantitativ orientierte Desktop-Recherche* in Form einer systematischen Analyse der öffentlich zugänglichen Berichterstattung von Schweizer Unternehmen wurde ergänzt durch eine *qualitative Analyse (leitfadengestützte Interviews)* zu den Treibern für das Setzen von Umweltzielen und zugleich zur Identifikation von diesbezüglichen Pionieren und „Vorbildern“. Die Grundgesamtheit der Untersuchung bildeten die *500 grössten Schweizer Unternehmen*. Detailliert untersucht wurden jene, die über eine öffentliche Berichterstattung verfügen und mindestens ein Umweltziel veröffentlichen. Dieses *Basissample* bestand aus 88 Unternehmen. Ergänzend analysiert wurden ausserdem als Vergleichssample acht derjenigen *kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*, welche über eine Berichterstattung mit Nachhaltigkeitszielen verfügen und als Pioniere gelten sowie acht *multinationale Unternehmen (MNU)*, die hinsichtlich Umweltzielsetzung als „Best Practice“ angesehen werden.

Interviews zur Vertiefung bestimmter Fragen

Da eine Analyse von Berichten u.a. keine Informationen zu Motivationen und Hintergründen für das Setzen von Zielen liefern kann, wurden Einzel- und Gruppeninterviews geführt. Befragt wurden dabei sowohl Geschäftsleitende bzw. CEOs als auch Nachhaltigkeits- oder Umweltverantwortliche einiger ausgewählter Unternehmen. Hierbei handelte es sich um 6 der KMU-Pioniere, 10 Unternehmen, die Umweltziele formulieren sowie 3 Unternehmen, die zwar über eine öffentliche Berichterstattung verfügen, darin aber keine Umweltziele publizieren.

UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

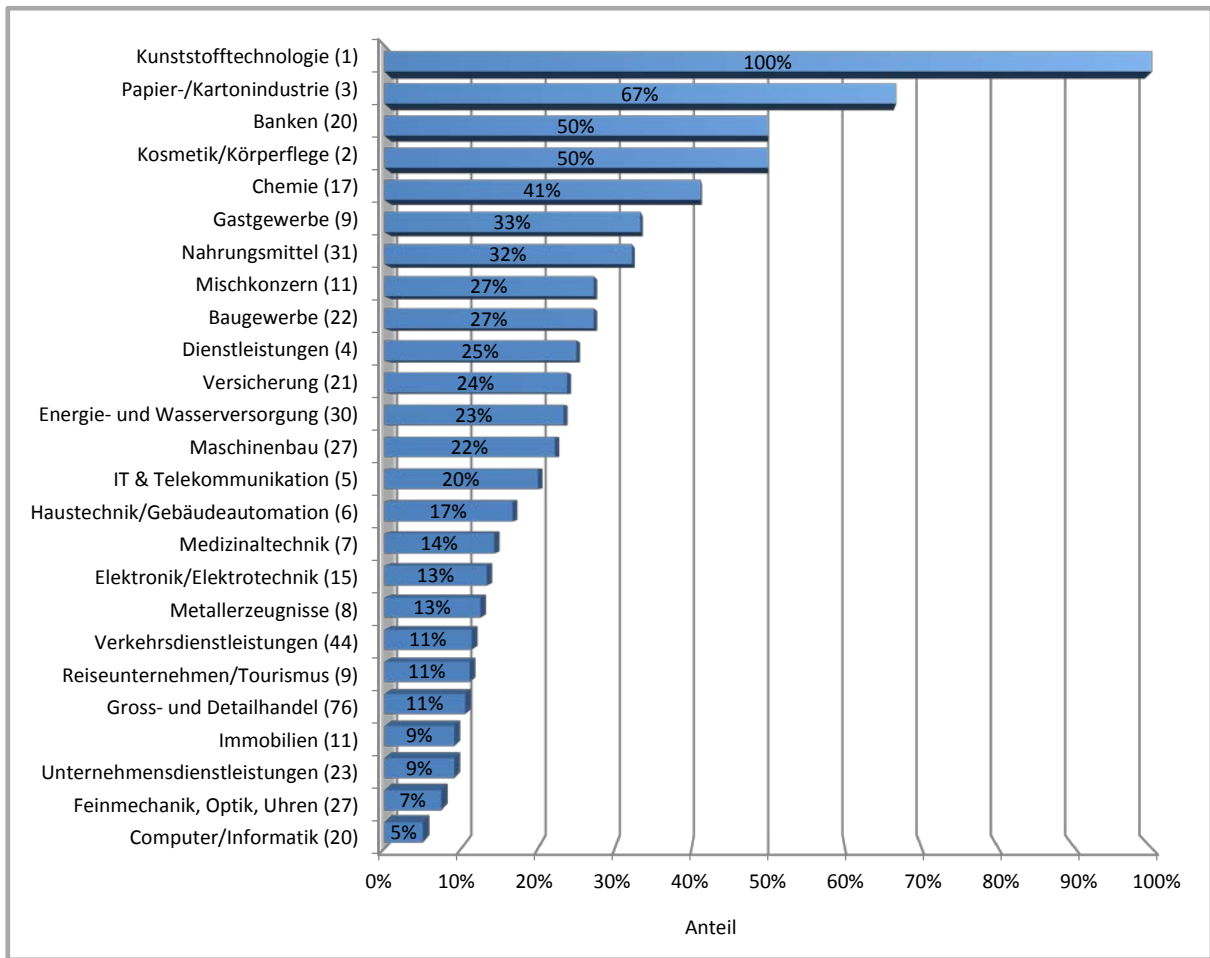


Abbildung 2: Top-500-Unternehmen: Anteil der Unternehmen pro Branche mit Umweltzielen

Den Analysen zufolge verfügt ein unterschiedlicher Anteil von Unternehmen pro Branche über öffentlich kommunizierte Umweltziele. In der Branche Kunststofftechnologie hat das einzige dort vertretene Unternehmen Umweltziele in seine Berichterstattung integriert. Bei der Papier-/Kartonindustrie sind es zwei von drei Unternehmen, bei den Banken die Hälfte der untersuchten Unternehmen. Bei den Mischkonzernen, dem Baugewerbe, den Dienstleistungsunternehmen, den Versicherungen, den Energie- und Wasserversorgungsunternehmen, den Maschinenbauunternehmen sowie den IT- und Telekommunikationsunternehmen weisen zwischen 20% und 30% veröffentlichte Umweltzielen auf. Bei vier Branchen publizieren weniger als 10% der Unternehmen Umweltziele.

Von den 88 Unternehmen des Basissamples publizieren 52% ihre Nachhaltigkeitsziele in einem separaten Bericht, 44% integriert im Geschäftsbericht und weitere 4% als Online-Bericht. 24% der Unternehmen lassen ihn extern validieren.

Ein Vergleich mit internationalen Konzernen

Von 500 untersuchten Unternehmen haben 88 eine Berichterstattung mit Umweltzielen veröffentlicht. Dieser Anteil von 18% mag auf den ersten Blick wenig erscheinen, vor allem dann, wenn man diese Zahl vergleicht mit jenen über 80% der weltweit grössten 500 Unternehmen, die ihre Treibhausgasemissionen an das Carbon Disclosure Project (CDP) berichtet haben. Dabei übersieht man jedoch, dass der kleinste Konzern auf der Liste der Fortune Global 500 (Old Mutual) mit einem Umsatz von knapp 21 Mrd. Dollar auf der Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz Platz 15 einnehmen würde. Von den 15 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen wiederum weisen 11 Unternehmen (73%) Ziele zu Treibhausgasemissionen und 10 Unternehmen (66%) Zielen im Bereich Energie auf. Ausserdem muss bedacht werden, dass sich unter den 500 Unternehmen zahlreiche Firmen befinden, die nicht börsenkotiert und nicht berichterstattungspflichtig sind.

Wie SMART wurden Ziele formuliert?

Wie bereits erläutert, ist eine möglichst SMARTe Formulierung von Zielen wünschenswert. Die nachfolgende Abbildung vergleicht die durchschnittliche prozentuale Erfüllung der einzelnen SMARTness-Kriterien pro Sample.

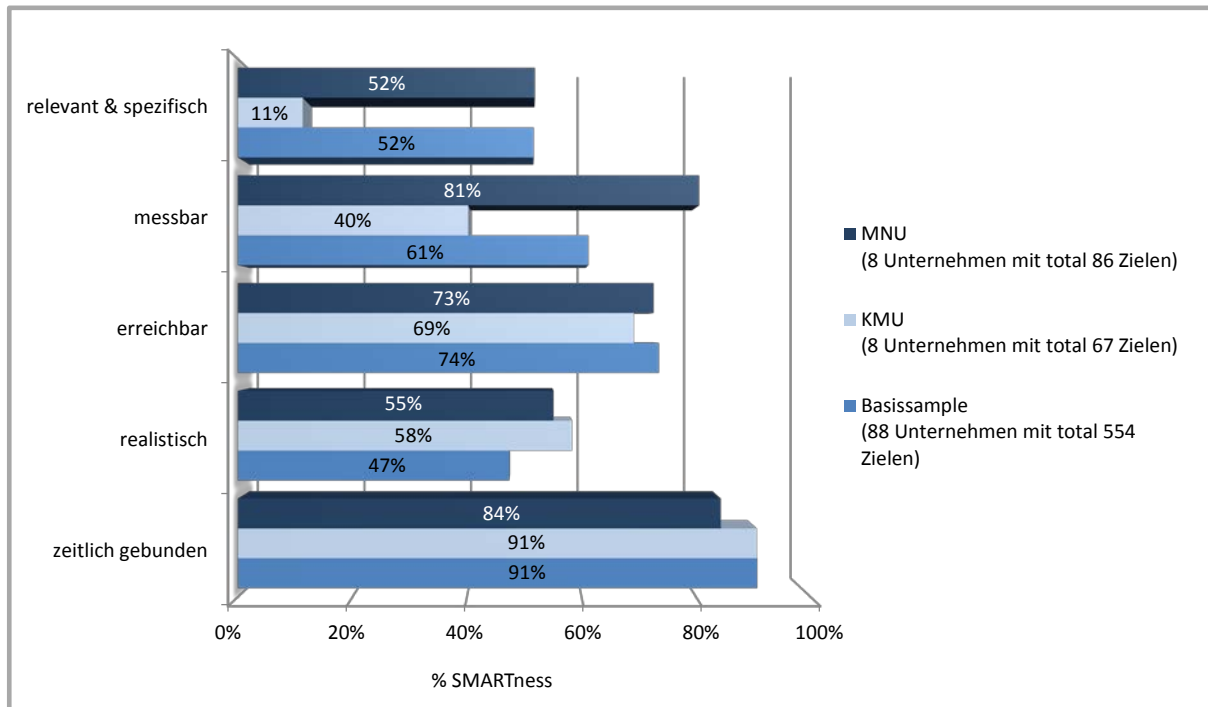


Abbildung 3: Vergleich der Erfüllung der SMARTness-Kriterien

Drei der fünf Kriterien werden von allen drei Samples ungefähr gleich gut erfüllt. Dabei sticht vor allem das Kriterium der zeitlichen Gebundenheit hervor, welches alle Unternehmen mit Werten zwischen 84% (MNU) und 91% (KMU & Basissample) erfüllen. Dies verwundert nicht, kann es doch vergleichsweise leicht erfüllt werden. Dagegen zeigen sich bei zwei Kriterien deutliche Abweichungen:

Best Practices für messbare Ziele:

„20% absolute reduction in facility CO₂ emissions by 2020 against 2010 baseline“ (Johnson & Johnson, 2015)

„Bis 2017 Reduktion des Stromverbrauchs um 12 % gegenüber 2013. (Zürcher Kantonalbank, 2015)“

Das Kriterium „relevant und spezifisch“ wird zu mehr als 50% vom Basissample sowie den MNU erfüllt, die Ziele der KMU erfüllen dieses Kriterium hingegen nur zu durchschnittlich 11%. Auch beim wichtigen Kriterium der Messbarkeit, das die Unternehmen des Basissamples zu 61% erfüllen, bleiben die KMU zurück, während die MNU hier ihrem Ruf als „Best Practices“ gerecht werden und auf 81% kommen.

Umwelthemen je Unternehmen

Welche Umweltthemen bei den Schweizer Unternehmen (Basissample und KMU) sowie den MNU durch Ziele abgedeckt werden zeigt die Abbildung auf der nächsten Seite. Demnach setzen sich die Unternehmen aus allen drei Samples mehrheitlich Ziele zu den Themen Energieeinsatz, Treibhausgas (THG)-Emissionen sowie Abfall und Abwasser. Nicht-THG-Emissionen, Biodiversität und Compliance sind durchweg Themen, die in den Zielen nur gering repräsentiert sind.

Die Verteilung der Ziele auf die Umweltthemen widerspiegelt u.a. die unterschiedliche Bedeutung der Themen in der aktuellen öffentlichen Diskussion. Zudem fällt auf, dass die häufiger anzutreffenden Ziele aus Bereichen stammen, in denen konkrete, messbare und terminierte Ziele vergleichswei-

UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

se einfacher zu formulieren sind. Von den drei Themen mit starkem Bezug zu den „Planetary Boundaries“ (Klima, Biodiversität und Stickstoffkreislauf) spielt nur das Klimathema in den Umweltzielen aller drei Samples eine bedeutende Rolle. Ziele zum Thema Biodiversität setzen sich 5% der Unternehmen des Basissamples.

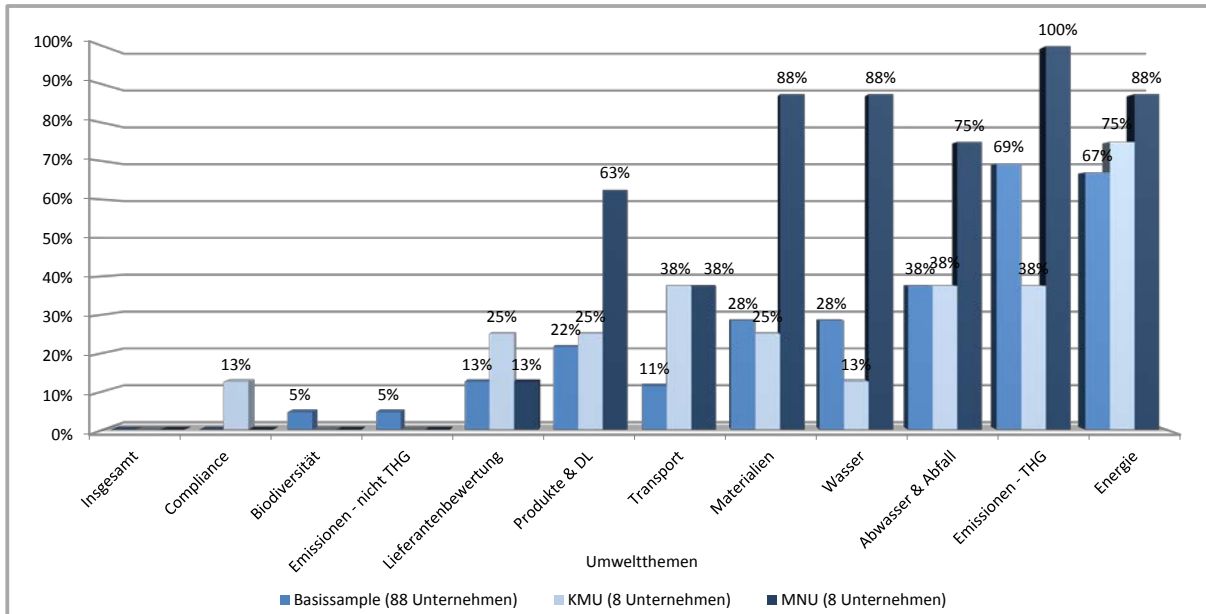


Abbildung 4: Anteil der Unternehmen, die ihre Ziele zu Umweltthemen formulieren

Die Verteilung der Umweltziele auf die Wertschöpfungsstufen Upstream, Inhouse und Downstream zeigt die folgende Abbildung. Da einige Umweltziele zwei Wertschöpfungsstufen umfassen, andere sogar drei, wurden diese gesondert ausgewiesen. Zu beachten ist, dass jedes Ziel immer nur einer Kategorie zugeordnet wurde.

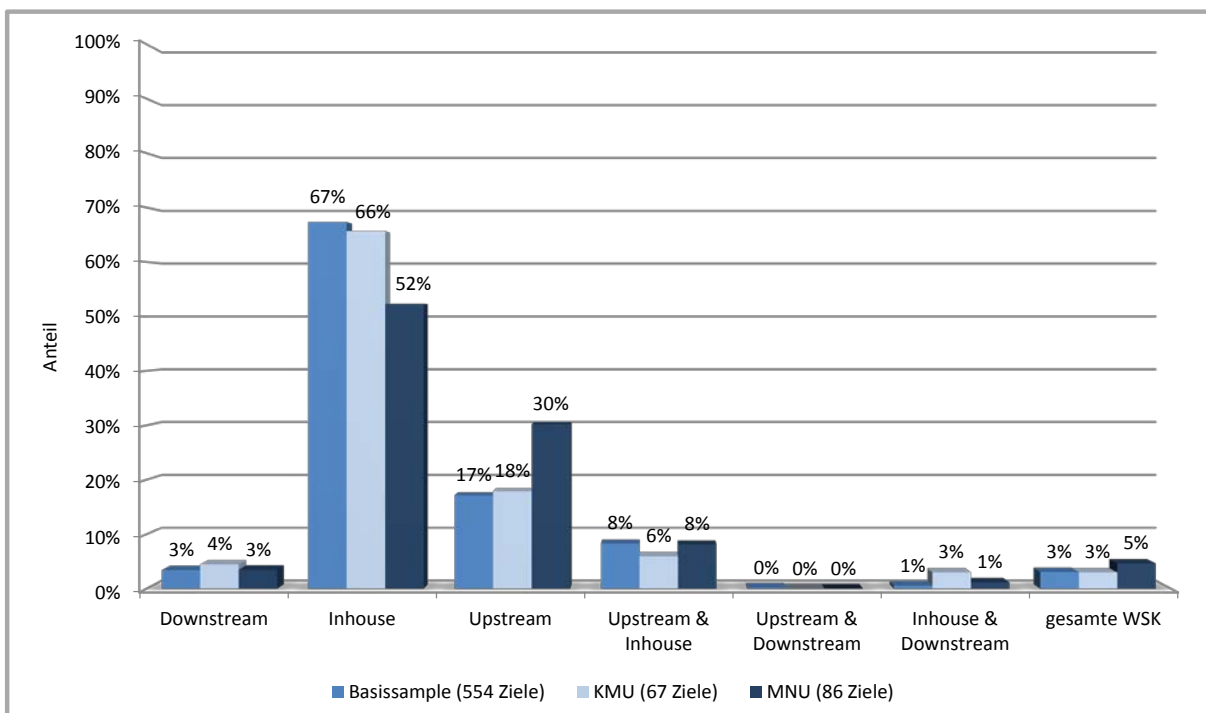


Abbildung 5: Verteilung der Umweltziele auf die Wertschöpfungsstufen

UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Aus der Analyse geht hervor, dass die Unternehmen in allen drei untersuchten Samples den Fokus ihrer Umweltziele auf jene Wertschöpfungsstufen legen, die sie am direktesten beeinflussen können, nämlich ihre eigenen Prozesse (Inhouse). Fussabdruck-Ziele im Sinne der vom BAFU vorgegebenen Definition von Fussabdruck als eine Systemgrenze, welche die gesamte Wertschöpfungskette bzw. den gesamten Produktlebenszyklus einschliesst, sind selten anzutreffen. Die Mehrheit der quantifizierten Fussabdruckziele bezieht sich in allen drei Samples auf das Thema THG-Emissionen (Scopes 1, 2 und 3).

Vergleichsweise viele Impact-Ziele

Die Abbildung unten zeigt die Verteilung der Umweltziele auf die Wirkungskategorien Input, Output/Outcome sowie Impact. Im Basissample sowie bei den MNU übersteigen die Impact-Ziele die Output/Outcome-Ziele deutlich, was für einen hohen Reifegrad des Nachhaltigkeitsmanagements dieser Unternehmen sprechen könnte. Nicht überraschend liegen die MNU hier mit 84% vorne, die KMU mit 40% deutlich zurück. Letzteres dürfte primär auf ihre begrenzten Ressourcen und den schwierigeren Zugang zu Fachwissen zurückzuführen sein, was auch Aussagen in den geführten Interviews bestätigten. Weil Impact-Ziele häufig schwieriger messbar sind, besteht für Unternehmen bei der Zielformulierung die Herausforderung, SMARTness und Wirkungsorientierung zu harmonisieren. Die Herausforderungen bei der Messbarkeit der Impacts gelten nicht für alle Umweltthemen gleichermassen. Demzufolge sind Ziele zu Umweltthemen wie Energie oder Treibhausgas-Emissionen relativ häufiger wirkungsbezogen formuliert.

Beispiele für Fussabdruck-Ziele:

„In 2016 maximum of 360.000 tonnes CO₂eq emissions in operations and in the supply chain (excluding Fastweb, energy offset).“
(Swisscom AG, 2015)

„Reduce environmental impact of new elevators by 5% until 2016 compared to the 2012 baseline.“ (Schindler Holding AG, 2015)

„Helvetia beabsichtigt die CO₂-Emissionen gegenüber dem Jahr 2012 bis 2020 pro Mitarbeitende um 20% zu senken.“
(Helvetia AG, 2015)

„By 2014 maintain or reduce direct and indirect GHG emissions in CO₂eq per 1.000 working hours compared with 2013.“
(Sulzer AG, 2015)

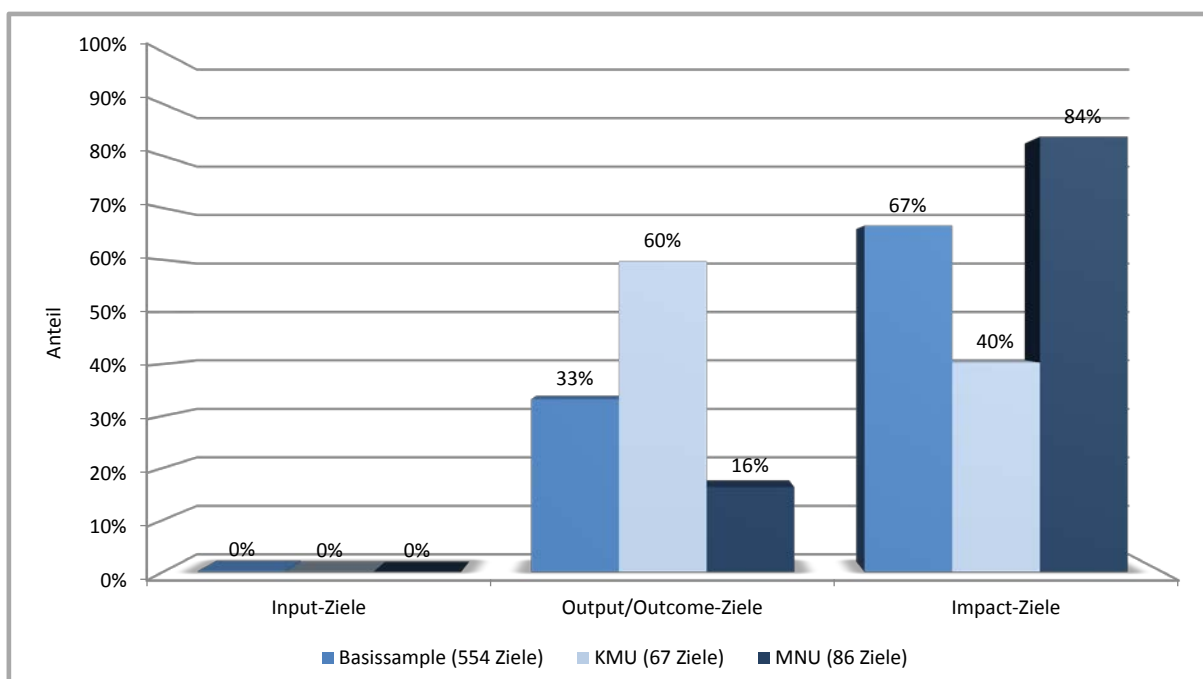


Abbildung 6: Verteilung der Umweltziele auf die Wirkungskategorien

UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Bei der Zuordnung der prozess- und wirkungsorientierten Umweltziele zu den einzelnen Wertschöpfungsstufen ergaben die Analysen, dass vor allem bei den Unternehmen des Basissamples und den MNU die meisten Impactziele im Inhouse-Bereich gesetzt werden. Bei den KMU werden dagegen in diesem Bereich vermehrt Output/Outcome-Ziele gesetzt. Allerdings wäre im Inhouse-Bereich ein noch höherer Anteil an Impact-Zielen erwartet worden, da gerade im direkten Einflussbereich (Inhouse) das Setzen von Impactzielen einfacher ist als in den nur indirekt beeinflussbaren Stufen Upstream und Downstream (also Beschaffungs- und Kundenseite). Bei den KMU werden dagegen in diesem Bereich vermehrt Output/Outcome-Ziele gesetzt.

Beispiele für Output/Outcome-Ziele:

„Bis 2014 Transporte weiter optimieren“
(Hunziker Partner AG, 2014)

„In 2015 Integration von ökologischen Aspekten in die Produktgestaltung“ (Schweizer Jugendherbergen, 2015)

Best Practices von Unternehmen

Zur Identifikation beispielhafter Unternehmen, an denen sich andere zur Optimierung ihrer Umweltziele orientieren können, nutzte das Forschungsteam die in der nachfolgenden Tabelle genannten Kriterien. Zwar erfüllt kein Unternehmen alle fünf Kriterien gleichmässig gut, es gibt jedoch einige, welche die Mehrzahl der Kriterien gut bis sehr gut erfüllen.

So zum Beispiel die Clariant AG sowie die Coca-Cola HBC Schweiz AG, die das Kriterium der SMARTness am besten erfüllen (98% bzw. 96%). Zudem haben beide ausschliesslich Impactorientierte Umweltziele formuliert, von denen sich bei der Clariant AG ein Drittel auf den Klimawandel beziehen. Die relativ niedrige Standardabweichung ihrer Umweltziele spricht dafür, dass alle Ziele vergleichbar SMART formuliert sind. Ähnliches trifft auf die Swisscom AG zu. Sie hat überdies zwei Ziele veröffentlicht, welche die gesamte Wertschöpfungskette betreffen und zusätzlich wirkungsorientiert und absolut formuliert sind. Die Holcim (Schweiz) AG und Geberit AG wurden in die Liste aufgenommen, da sie vergleichsweise viele Ziele zu den planetaren Belastungsgrenzen Biodiversität und Stickstoffkreislauf veröffentlicht haben.

Tabelle 1: Liste von Unternehmen mit beispielhaften Umweltzielen

Unternehmen	Ziele	SMARTness	Standard-abw.	Impact-Ziele	Wertschöpfungs-k.-Ziele	„Planetary-Boundaries“-Ziele		
						Klimawandel	Biodiversität	Stickstoffkreislauf
Swisscom AG	10	94%	6%	100%	20%	80%	0%	0%
Clariant AG	6	98%	4%	100%	0%	33%	0%	0%
Coca-Cola HBC Schweiz AG	12	96%	4%	100%	0%	0%	0%	0%
Berner Kantonalbank AG	8	94%	7%	100%	0%	25%	0%	0%
Givaudan SA	7	94%	9%	100%	0%	29%	0%	0%
UBS AG	10	90%	9%	100%	0%	20%	0%	0%
Holcim (Schweiz) AG	12	78%	19%	58%	0%	25%	25%	8%
Geberit AG	21	72%	18%	48%	0%	14%	0%	10%

Die Nachhaltigkeitsthematik hat in vielen Unternehmen Fuss gefasst

Die Studie hat gezeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Wirklichkeit der Schweizer Unternehmen heute definitiv Fuss gefasst hat, dies jedoch nicht für alle Unternehmen auf dieselbe Art und in demselben Umfang zutrifft. Für die Tatsache, dass das Thema „angekommen“ ist, sprechen u.a. die

Beobachtungen, dass 88 aller Unternehmen aus den Top-500 in der Schweiz und damit 18% Umweltziele veröffentlicht haben. Auch die Beobachtung, dass es in der Schweiz etliche KMU gibt, die über ihre Umwelt- und Nachhaltigkeitsaktivitäten öffentlich Rechenschaft ablegen und dabei auch über ihre Ziele berichten, bestätigt diesen Trend. Was ebenfalls konstatiert werden kann ist, dass tendenziell grosse und börsenkotierte Unternehmen heute den KMU einige Schritte bei der systematischen und zugleich am internationalen „State of the Art“ orientierten Integration von Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategien voraus sind.

Best Practices für wirkungsorientierte Zielformulierungen:

„Bis 2020 Verringerung des Gesamtenergieverbrauchs um 10% im Vergleich zu 2014“ (Bank Julius Bär & Co. AG, 2016)

„Bis 2020 Reduktion des absoluten jährlichen Energieverbrauchs im Detailhandel um 13,4% gegenüber 2008“ (Coop Genossenschaft, 2016)

„By 2016 reduction of waste per full-time employee by 5% in comparison to 2012“ (UBS AG, 2015)

„Bis 2025 Verringerung des Abwasservolumens pro Tonne produzierter Güter um 40% gegenüber 2013“ (Clariant AG, 2016).

Insbesondere Grossunternehmen bearbeiten Umweltthemen proaktiv

Die Gründe für diesen „Vorsprung“ grösserer Unternehmen sind dabei höchst vielfältig. Der zweifellos wichtigste liegt in einer vergleichsweise beschränkten Ressourcenausstattung von KMU. Zudem stehen grösserer Unternehmen stärker im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit und müssen sich in der Regel gegenüber einer grösseren und heterogeneren Zahl von Anspruchsgruppen legitimieren.

Als eine „Faustformel“ liesse sich formulieren, dass eine proaktive Auseinandersetzung mit Umweltthemen inkl. dem Setzen von Umweltzielen in erster Linie mit der Grösse eines Unternehmens korreliert und in zweiter Linie mit dessen Branchenzugehörigkeit und Grad seiner internationalen Ausrichtung. Nicht umsonst sind es auch nahezu ausschliesslich multinationale Konzerne aus bestimmten Branchen, die als Vorbilder in Sachen SMARTer Ziele gelten. Insofern muss mit Blick auf die Frage nach Empfehlungen, die aus der vorliegenden Studie abgeleitet werden können, zwischen KMU und grösseren Unternehmen unterschieden werden.

Die spezifische Situation der KMU: Begrenzte Ressourcen, grössere Freiräume

Zwar bildeten in dieser Studie die KMU nur ein sehr kleines Vergleichssample, jedoch handelte es sich bei den acht untersuchten KMU um eine nahezu vollständige Auswahl jener, die eine Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Umweltzielen vorgelegt haben. Insofern können sie zweifellos als Pioniere oder Vordenker in ihrem Feld bezeichnet werden.

Eine wichtige Beobachtung ist, dass für KMU der von den grösseren Unternehmen beschrittene Weg bei der Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in die Managementsysteme mit Hilfe meist internationaler Systeme, Tools und Guidelines (ISO 14001, EMAS, GRI etc.) nur bedingt geeignet erscheint, da er ausgesprochen ressourcenintensiv ist. Viele KMU, die keiner Berichtspflicht unterworfen sind, sehen es darüber hinaus auch als legitim an, ihre Freiräume bei der Beschäftigung mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen gezielt zu nutzen – z.B. um dies gegenüber den Kunden zu kommunizieren oder um Mitarbeitende besser einbeziehen zu können.

Was ebenfalls auffällt, ist das Fehlen einer Materialitätsanalyse in sieben von acht Fällen. Die Unternehmen vergeblich damit auch ein Stück weit die Möglichkeit, die Umweltziele noch gezielter zur Verbesserung von Prozessen, zur Auslösung von Innovationen und zur Verbesserung ihrer Wettbe-

werbsfähigkeit sowie zur nachweislichen Reduktion ihrer Umwelt-Fussabdrücke zu nutzen. Neben den bereits genannten Gründen ist dies zusätzlich zurückzuführen auf nicht oder nur bedingt vorhandenes Spezialwissen und speziell auf die Bedürfnisse von KMU massgeschneiderte Tools. Bis zu einem gewissen Grad trifft dies im Übrigen auch auf die kleineren Unternehmen aus dem Basissample zu, die ebenfalls auf eine Materialitätsanalyse zur Fundierung ihrer Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele verzichten.

Vor diesem Hintergrund erscheint es empfehlenswert, die Zahl der Angebote (Workshops, Publikationen, Beratungsangebote etc.), die es Unternehmen ermöglichen, zu einer überzeugenden und seriösen Analyse der realen und messbaren Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf ihr Geschäft, vor allem aber auch auf die natürliche Umwelt zu gelangen, zu optimieren bzw. gezielt neue Beratungsangebote oder Tools zu entwickeln. Aufgerufen hierzu sind zum einen die Beratungsunternehmen, welche sich in diesem Bereich spezialisiert haben, zum anderen die auf die Nachhaltigkeitsthematik spezialisierten Fachverbände. Die Öffentliche Hand könnte in diesem Kontext eine Finanzierung oder Co-Finanzierung übernehmen. Dabei wird entscheidend sein, dass die Angebote zur Überprüfung der Materialität möglichst niederschwellig angelegt sind und den Unternehmen signalisiert wird, dass die anstehenden Aufgaben mit einem überschaubaren Aufwand geleistet werden können.

Ebenfalls eher für die KMU und kleineren Grossunternehmen bedarf es Unterstützungsangeboten, die es ihnen erlauben, auf der eben angesprochenen Materialitätsanalyse basierende Umweltziele in die Unternehmensstrategie zu integrieren und diese so zu formulieren und konzipieren, dass sie den Prinzipien der SMARTness entsprechen. Denn aus der Studie ging u.a. auch hervor, dass die Qualität der formulierten Umweltziele offensichtlich dann höher ist, wenn Fachpersonen damit betraut oder zumindest daran beteiligt sind, die über spezifische Fachkenntnisse bei der adäquaten Formulierung von Zielen verfügen. Zusätzlich können internationale Konzepte wie beispielsweise der jüngst veröffentlichte Future-Fit Business Benchmark bei der Formulierung helfen.

Grosse Unternehmen nutzen künftig stärker das Konzept der Science Based Targets

Eine etwas anders geartete Ausgangslage weisen die grösseren Unternehmen auf. Sie interessieren sich verstärkt für Fragen der wissenschaftlichen Herleitung von Zielen (Science Based Targets). Der zentrale strategische „Hintergedanke“ erscheint einleuchtend: Je konsequenter sich ein Unternehmen an den Erkenntnissen orientiert, welche die Wissenschaft in Bezug auf Klimawandel und andere Umweltveränderungen generiert, desto glaubwürdiger werden seine Bemühungen seitens relevanter externer Gruppen, namentlich dem Gesetzgeber und kritischen Anspruchsgruppen wie beispielsweise Umweltverbänden, gesehen. Zugleich kann es auf eine bestimmte Firmenkultur hindeuten.

Vor allem im Bereich der Klimaziele gibt es bereits erste Veröffentlichungen zu Science Based Targets, die Unternehmen einige wichtige Anhaltspunkte geben. Mit der Weiterentwicklung des Konzepts wissenschaftlich

basierter Klimaziele in den kommenden Jahren ist davon auszugehen, dass sich die Zahl der Unternehmen erhöhen wird, die sich daran orientieren - wobei im Moment noch nicht seriös abgeschätzt werden kann, wie rasch sich dies vollziehen wird und wie viele Unternehmen sich dem anschliessen werden. Soll mittelfristig erreicht werden, dass sich Unternehmen künftig vermehrt Ziele auf der Basis wissenschaftlicher Evidenz setzen, müssten alsbald weitere Publikationen erstellt und veröffentlicht werden, die als Leitfäden konkrete Handlungsvorschläge liefern.

Wissenschaftlich basierte Ziele (Science Based Targets)

Als „wissenschaftlich basierte Ziele“ bezeichnet man Ziele von Unternehmen zur Reduktion von Klimagasen, wenn diese ausreichen, um zu einer globalen Reduktion der Treibhausgase beizutragen, mit der gemäss dem fünften Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC AR5) die Erderwärmung unter 2 Grad Celsius gegenüber der vorindustriellen Zeit gehalten werden kann. Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs wird eine Ausweitung dieser Ziele über Klimaziele hinaus thematisiert.

Science Based Targets auch für weitere globale Problemfelder

Dabei könnte der Fokus auf Klimaziele, den der Science-Based-Targets-Diskurs heute noch zweifellos aufweist, noch stärker in Richtung weiterer globaler Ziele ausgeweitet werden. Konkret müsste man Unternehmen auch verstärkt in anderen Themenfeldern – vor allem jenen mit Bezug zu den planetaren Belastungsgrenzen – aufzeigen, welche Beiträge sie aus wissenschaftlicher Sicht leisten können, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Dies würde insbesondere zu einer Reduktion der Unsicherheiten führen, bis zu welchem Punkt sich ein Unternehmen engagieren muss, um nicht nur seine gesetzlichen Verpflichtungen zu erfüllen, sondern auch seine ethischen.

Zur Weiterverfolgung und Umsetzung dieser Aufgabe sind neben den erwähnten Fachverbänden und Wirtschaftsverbänden insbesondere auch die Organisationen aufgerufen, welche das Konzept der Science Based Targets weiterentwickeln. Die Öffentliche Hand könnte hier eine vermittelnde Rolle einnehmen, indem sie z.B. geeignete Publikationen fördern oder Workshops und Veranstaltungen initiieren und finanzieren könnte. Bis dies der Fall sein wird, können Best Practices von Unternehmen – beispielsweise aus der vorliegenden Untersuchung – genutzt werden. Diese wiederum könnten in einem nächsten Schritt allenfalls noch weiter aufbereitet werden (z.B. in Form einer Publikation).

Zentrale Rolle von Best Practices – getrennt nach Unternehmenstypen

Überhaupt kommt dem Aspekt der „Best Practices“ eine höchst bedeutsame Rolle zu. Zu beachten ist dabei, dass sich Unternehmen bevorzugt an möglichst ähnlichen und vergleichbaren „Vorbildern“ orientieren. Daraus ergibt sich als eine Empfehlung mit Blick auf eine Verbesserung der

Umweltzielsetzungen in Schweizer Unternehmen, dass gezielt Best Practices für klar definierte Gruppen von Unternehmen identifiziert und die Erkenntnisse in geeignete Massnahmen umgesetzt werden sollten. Zu denken ist hier wiederum an Publikationen oder an Workshops sowie an einen gezielten fachlichen Austausch. Dies ist beileibe kein neuer Gedanke, er sollte indes mit einem spezifischen Fokus auf ein überzeugendes „Target Setting“ im Bereich Nachhaltigkeit und Umwelt noch einmal aufgegriffen und weitergedacht werden. Den „Lead“ in diesem Bereich sollten die bereits erwähnten

Empfehlungen für fördernde Massnahmen (Auswahl)

Niederschwellige und praxisnahe Angebote (z.B. Leitfaden) zur Durchführung einer Materialitätsanalyse (v.a. für KMU)

Unterstützungsangebote (Workshops, fachlicher Austausch etc.) zur Gewährleistung SMARTer Zielformulierungen

„Übersetzung“ des Konzepts der Science Based Targets in nützliche Tools für Unternehmen (z.B. durch praxisnahe Publikationen)

Veröffentlichungen von Best Practices

Vergabe eines CSR-Preises als Anreizinstrument

Fachverbände haben, wobei Publikationen und Workshops in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen auf Hochschulstufe erarbeitet werden könnten. Der Öffentlichen Hand käme auch hier wiederum eine begleitende und ggwf. finanzierende Rolle zu.

Anreize für nachhaltiges Unternehmensverhalten

Als „eindeutig uneindeutig“ präsentierte sich in der Studie das Bild mit Blick auf die Frage, welche Anreize Gesetzgeber und die Öffentliche Hand setzen könnten. Während sich einige der befragten CEOs und Nachhaltigkeits-/Umweltmanager – überwiegend aus der Gruppe der grösseren Unternehmen – dezidiert dafür aussprachen, eine ökologische Steuerreform umzusetzen, Lenkungsabgaben zu erheben und strengere gesetzliche Vorschriften zu erlassen, votierten die Vertreter/innen der KMU klar für freiwillige Anreize und lehnten gesetzliche Vorgaben mehrheitlich ab. Die Idee eines branchenbezogenen Benchmarks, der es Unternehmen erlaubt, ihre Nachhaltigkeitsleistung mit derjenigen anderer Unternehmen zu vergleichen, kann als Beispiel für derartige Anreize genannt werden. Auch die Auslobung eines Preises für besondere Leistungen in den Bereichen unternehmerische Nachhaltigkeit und CSR wäre eine überlegenswerte Massnahme.