

# Nachhaltigkeitsanforderungen stellen Unternehmen vor immer grössere Herausforderungen. Der Aufbau einer Nachhaltigkeits-Governance ist der Schlüssel für eine gute Nachhaltigkeits-Performance.

*„Nachhaltigkeits-Governance beschreibt die formelle Organisation von Nachhaltigkeitsaktivitäten durch Strukturen und Prozesse.“*



## Ausgangslage

- Die ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) werden immer wichtiger für Unternehmen. Die Governance wird jedoch häufig noch vernachlässigt.
- Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen werden jedoch immer komplexer und umfassender.
- Einzelne Personen im Unternehmen können die Thematik nicht mehr ausreichend voranbringen.
- Nachhaltigkeit muss strategisch im Unternehmen verankert und gelebt werden, um zielgerichtet Fortschritte zu erzielen.

## Beweggründe für eine Nachhaltigkeits-Governance

- ✓ Eine gute Nachhaltigkeits-Governance hilft Ihnen, den Stellenwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betonen.
- ✓ Rollen und Verantwortlichkeiten des Nachhaltigkeitsmanagements werden definiert.
- ✓ Mit einer gut strukturierten Nachhaltigkeits-Governance können Sie die Thematik zielgerichtet im Unternehmen voranbringen.
- ✓ Sie stärken ihre Glaubwürdigkeit gegenüber internen und externen Stakeholdern.
- ✓ Mitarbeitende sind motiviert, die Nachhaltigkeitsthematik voranzubringen, da der Stellenwert durch eine klare Governance eindeutig kommuniziert wird und klar ist, wer für was verantwortlich ist.

# International anerkannte Standards und Studien identifizieren 5 Kriterien einer guten Nachhaltigkeits-Governance, die auch überwiegend in der Praxis gelebt werden.

Basierend auf international anerkannten Standards und Studien wurden fünf Kriterien für eine gute Nachhaltigkeits-Governance identifiziert und mit Hilfe einer schweizweiten Umfrage von Swiss Climate mehrheitlich bestätigt. In der Praxis ist anders, dass Nachhaltigkeit oft noch nicht auf strategischer Unternehmensführungsebene verankert ist und dass Nachhaltigkeitsziele eher selten in der Zielerreichung der höchsten Entscheidungsinstanz integriert sind. (Abwandlung von Theorie zur Praxis wurde in der Tabelle blau kommentiert).

 <p><b>Nachhaltigkeit ist strategisch in allen Bereichen des Unternehmens verankert</b></p>	 <p><b>Verantwortung &amp; Wissen der höchsten Entscheidungsinstanz</b></p>	 <p><b>Es existieren formelle Entscheidungswege, Rollen und Verantwortungen sind definiert und aufgeteilt.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Nachhaltigkeit wird als Querschnittsthema in alle Bereiche des Unternehmens integriert, u.a. durch Integration in bestehende Unternehmensstrategie und weitere strategische Dokumente, Pläne, Massnahmen, etc. Es gibt optional eine Nachhaltigkeitsstrategie</li> <li>–Für Nachhaltigkeitsthemen werden auf allen Stufen des Unternehmens genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt (abhängig von Unternehmensgrösse)</li> <li>–Es gibt Kontroll- und Monitoringmechanismen sowie ein Reportingsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Nachhaltigkeit ist auf Unternehmensführungsebene verankert / <b>in der Praxis eher auf operativer Unternehmensleitungsebene (GL)</b></li> <li>–Nachhaltigkeitsthemen werden regelmässig (mind. quartalsweise) auf Unternehmensführungsebene thematisiert</li> <li>–Die höchste Entscheidungsinstanz hat nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen oder wird in diesen Kompetenzen gestärkt</li> <li>–Nachhaltigkeitsziele sind in der Zielerreichung der höchsten Entscheidungsinstanz integriert / <b>In der Praxis noch wenig beobachtet</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Verantwortlichkeiten werden in verschiedenen Teams im Unternehmen aufgeteilt, die Rollen sind klar definiert.</li> <li>–Es werden Personen definiert, die rein für die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen zuständig sind.</li> <li>–Nachhaltigkeitsziele sind in der Zielerreichung der zuständigen Personen integriert / <b>In der Praxis noch wenig beobachtet</b></li> </ul>
 <p><b>Einbezug von Anspruchsgruppen (Stakeholder-Partizipation)</b></p>	 <p><b>Transparenz &amp; Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Interne und externe Stakeholder werden aktiv in die Nachhaltigkeitsaktivitäten mit einbezogen und es wird mit ihnen zusammengearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Über Nachhaltigkeitsthemen (positiv wie negativ) wird regelmässig berichtet</li> <li>–Es gibt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung</li> </ul>	

Quellen:



Legende

Studie  
Abweichung Ergebnis Umfrage

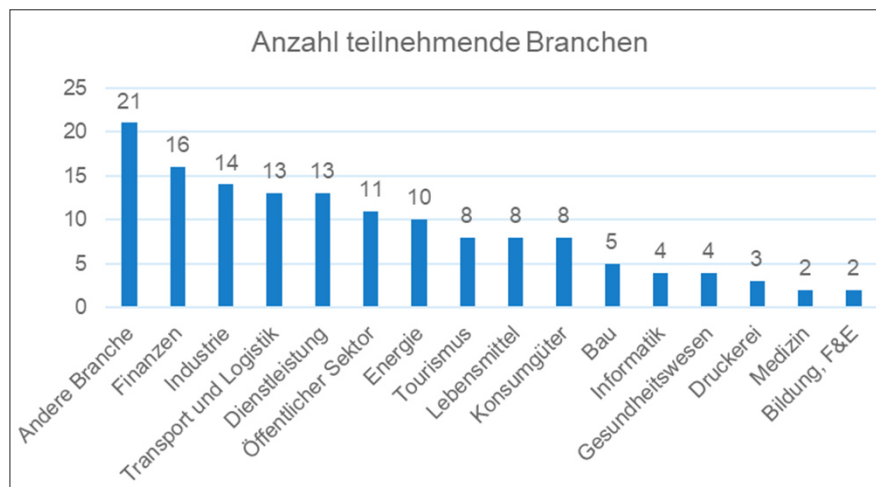
# Aufgrund der demographischen Angaben können die Ergebnisse der Umfrage verlässlich interpretiert werden.

## Allgemeine Angaben zur Umfrage:

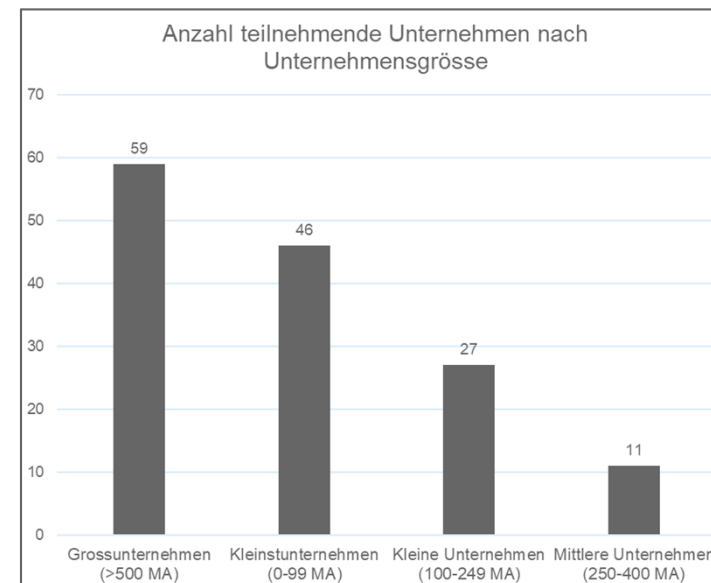
- Zeitraum: 14.03.-27.03.2023
- n=143
- 131 Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz
- Ausgefüllt von Nachhaltigkeitsbeauftragten (45), gefolgt von Unternehmensleitung (37)
- Es wurden 25 Vorreiter\*innen identifiziert (15 Grossunternehmen, 6 kleine Unternehmen, 4 Kleinstunternehmen)

## Definition Vorreiter\*innen (von Swiss Climate):

- Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden, die bei der Selbstausskunftangaben, Vorreiter zu sein und zusätzlich bei einem Nachhaltigkeitsrating gut abgeschnitten haben
- Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden wurden als Vorreiter definiert, wenn sie bei der Selbstausskunftangaben, Vorreiter zu sein und zusätzlich eine Nachhaltigkeitsberichterstattung haben sowie mindestens eine Form von Stakeholder-Partizipation angegeben haben.



Grafik 1: Anzahl teilnehmende Branchen



Grafik 2: Anzahl teilnehmende Unternehmen nach Unternehmensgrösse

# Viele Kriterien aus den Studien und Standards werden in der Praxis umgesetzt. Die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Zielerreichung der höchsten Entscheidungsinstanz wird jedoch bei beiden Vergleichsgrössen bislang selten in der Praxis umgesetzt.

Die Ergebnisse aller 143 Beantwortungen (Global) werden auf den folgenden Seiten mit den Antworten der 25 Vorreiter\*innen verglichen.



## Nachhaltigkeit ist strategisch in allen Bereichen des Unternehmens verankert

→ Vorreiter verankern Nachhaltigkeit im Vergleich stärker strategisch im Unternehmen und haben mehr personelle Ressourcen für Nachhaltigkeit

	Global	Vorreiter
Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategie:	70%	100%
Nachhaltigkeitsstrategie	40%	60%
FTE für Nachhaltigkeit	2 oder weniger: 58%	2 oder weniger: 24%
	10 oder mehr: 13%	10 oder mehr: 40%
Aufteilung Stellen über Hauptsitz und Standorte:	Alle am Hauptsitz: 39%	Alle am Hauptsitz: 14%
	50/50: 12%	50/50: 28%
Kontroll- und Monitoringmechanismen:	90%	100%



## Verantwortung & Wissen der höchsten Entscheidungsinstanz

→ Nachhaltigkeit ist über alle Auswertungen hinweg mehrheitlich auf einer operativen Leitungsebene in den Unternehmen verankert. Boni in Abhängigkeit von Nachhaltigkeitszielen gibt es selten.

	Global	Vorreiter
Thematisierung von Nachhaltigkeit in Unternehmensleitungssitzungen:	Mind. quartalsweise: 45%	Mind. quartalsweise: 72%
	sobald wichtige Themen vorliegen: 29%	sobald wichtige Themen vorliegen: 12%
Höchste Entscheidungsinstanz zu NH:	Unternehmensleitung: 42%	Verwaltungsrat: 32%
	Vorstand: 41%	Unternehmensleitung: 28%
	Verwaltungsrat: 32%	Konzernleitung: 24%
Das nachhaltigkeitsbezogene Wissen der höchsten Entscheidungsinstanz:	Sehr hoch: 9%	Sehr hoch: 16%
	Hoch: 44%	Hoch: 56%
	Durchschnittlich: 39%	Durchschnittlich: 28%
Bonus in Abhängigkeit der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen für höchste Entscheidungsinstanz:	Nein: 86%	Nein: 75%
	Ja: 15%	Ja: 25%

## Vorreiter\*innen haben häufiger eine Nachhaltigkeitsabteilung oder –beauftragte\*r. Die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Zielerreichung der operativen (Leistungs-) Ebene wird jedoch bei beiden Vergleichsgrössen bislang selten in der Praxis umgesetzt.



Es existieren formelle Entscheidungswege, Rollen und Verantwortungen sind definiert und aufgeteilt

→ Die Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit sind auf operativer (Leistungs-) Ebene verteilt. Boni in Abhängigkeit von Nachhaltigkeitszielen gibt es selten.

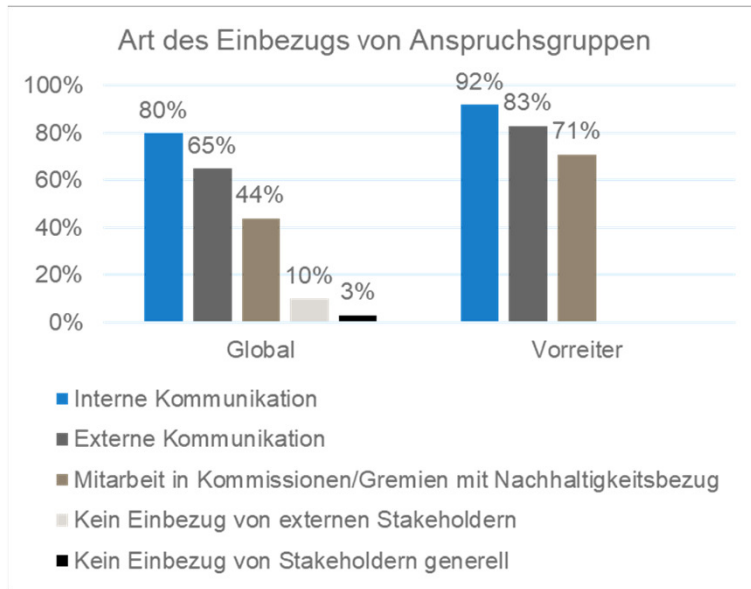
	Global	Vorreiter
Zuständigkeiten für NH-Governance und Umsetzung Nachhaltigkeit:	Konzernleitung: 15% Nachhaltigkeitsabteilung oder –beauftragte*r: 15%	Nachhaltigkeitsabteilung oder –beauftragte*r: 28% Unternehmensleitung: 28%
Bonus in Abhängigkeit der Erreichung von NH-Zielen für Personen, die für Umsetzung verantwortlich sind:	Nein: 81% Ja/Teilweise: 18%	Nein: 75% Ja/Teilweise: 25%

# Die Stakeholder werden bei den Vorreiter\*innen öfter stärker einbezogen und haben mehrheitlich eine Nachhaltigkeitsberichterstattung.



## Einbezug von Anspruchsgruppen (Stakeholder-Partizipation)

→ Fast alle Teilnehmenden gaben einen Einbezug von Anspruchsgruppen an. Vorreiter\*innen beziehen Stakeholder öfter noch stärker mit ein.

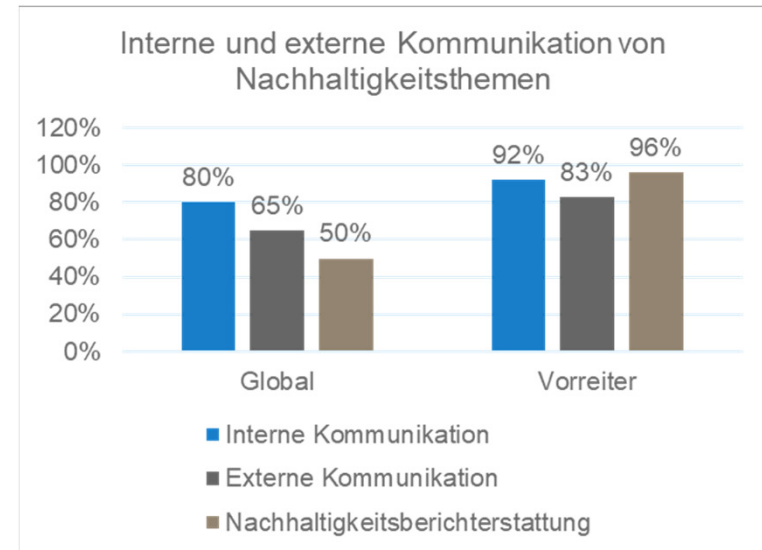


Grafik 4: Art des Einbezugs von Anspruchsgruppen



## Transparenz & Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

→ Fast alle Teilnehmenden geben an, dass sie eine interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation haben, aber nur bei den Vorreitern gibt es eine flächendeckende Nachhaltigkeitsberichterstattung.



Grafik 3: Anteil interne und externe Kommunikation Nachhaltigkeitsthemen

# Swiss Climate unterstützt Sie beim Aufbau oder der Verankerung Ihrer Nachhaltigkeits-Governance in drei Schritten

## 1 Zentrale Organisation

- Verständnis der aktuellen Organisation und der verfügbaren Ressourcen
- Umfeldanalyse zu Best-Practice
- Besprechung und Bewertung von Alternativen für die interne Nachhaltigkeitsorganisation
- Festlegung einer groben Aufteilung der Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Kernthemen

## 2 Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten

- Diskussion der Verantwortlichkeiten für die relevanten Nachhaltigkeitsthemen (welche Tasks eignen sich für wen?)
- Welche Tasks eignen sich für Weitergabe und an wen?
- Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen (inkl. Verantwortung für Fortschritt)
- Monitoring aufbauen (wann wird was von dem überprüft?)
- Abschätzung des internen Aufwands
- Verankerung der Nachhaltigkeit auf Unternehmensführungsebene (Vorstand/Verwaltungsrat)
- Diskussion, inwiefern die Nachhaltigkeitszielerreichung in Zielerreichung für zuständige Personen mit aufgenommen werden soll

## 3 NH-Bewertung / Priorisierung von Projekten

- Entwicklung einer Entscheidungsmatrix mit Nachhaltigkeitskriterien zur Bewertung aller relevanten Unternehmensprojekte. Die Matrix berücksichtigt ggf. Kriterien wie Auswirkungen, externalisierte Kosten, Chancen/Risiken.

### Weitere Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen des Aufbaus oder der Anpassung Ihrer Nachhaltigkeits-Governance:

- ✓ Nachhaltigkeitsberichterstattung
- ✓ Nachhaltigkeitsstrategie
- ✓ Unterstützung bei der adressatengerechten Kommunikation Ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten
- ✓ Rekrutierung kompetenter Mitarbeitenden für Ihre Nachhaltigkeitsabteilung
- ✓ Mitarbeitendensensibilisierung: MA-Workshops, Weiterbildungen
- ✓ Unterstützung bei der Einbindung externer Stakeholder

### Kontaktieren Sie uns!

Ihre Ansprechperson bei Swiss Climate ist

Franziska Kastner: [franziska.kastner@swissclimate.ch](mailto:franziska.kastner@swissclimate.ch)

<https://www.swissclimate.ch/nachhaltigkeits-governance>