

# Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz

## SCHLUSSBERICHT

Autoren:

Claus-Heinrich Daub  
Herbert Winistörfer  
Marie-Christin Weber

Oktober 2016

Im Auftrag des  
Bundesamtes für Umwelt (BAFU)



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



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.

## INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....                                                        | 2  |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....                                                     | 4  |
| <b>1 Hintergrund und Ausgangslage</b> .....                                            | 5  |
| <b>2 Methodik und angestrebte Ergebnisse</b> .....                                     | 8  |
| 2.1 Begriffe und Betrachtungsgegenstand.....                                           | 8  |
| 2.2 Methodisches Vorgehen: quantitative Analyse und qualitative Interviews.....        | 11 |
| 2.3 Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung (quantitativer Teil) .....            | 12 |
| 2.4 Einzel- und Fokusgruppen-Interviews mit Unternehmen (qualitativer Teil) .....      | 15 |
| 2.5 Kriterien zur Klassifizierung der Unternehmen und der Ziele .....                  | 17 |
| <b>3 Ergebnisse &amp; Interpretationen</b> .....                                       | 23 |
| 3.1 Quantitativer Teil .....                                                           | 23 |
| 3.1.1 Anteil von Unternehmen mit Umweltzielen .....                                    | 23 |
| 3.1.2 Wie SMART sind Umweltziele Schweizer Unternehmen formuliert? .....               | 26 |
| 3.1.3 Welche Umweltthemen werden durch Ziele adressiert?.....                          | 32 |
| 3.1.4 Welche Wertschöpfungsstufen werden durch Umweltziele adressiert? .....           | 35 |
| 3.1.5 Formulieren Unternehmen ihre Umweltziele wirkungs- oder prozessorientiert? ..... | 37 |
| 3.1.6 Liste von Unternehmen mit beispielhaften Umweltzielen .....                      | 44 |
| 3.2 Qualitativer Teil.....                                                             | 46 |
| 3.2.1 Einbettung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.....                                | 46 |
| 3.2.2 Veröffentlichung von Zielen .....                                                | 47 |
| 3.2.3 Formulierung von Zielen .....                                                    | 48 |
| 3.2.4 Qualität von Zielen.....                                                         | 49 |
| 3.2.5 Nachverfolgung von Zielen .....                                                  | 50 |
| 3.2.6 Förderliche Faktoren .....                                                       | 51 |
| <b>4 Diskussion, Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....                         | 52 |

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ANHANG .....</b>                                                                 | <b>62</b> |
| Anhang 1: Interviewleitfaden .....                                                  | 62        |
| Anhang 2: Kriterien zur Klassifikation von Unternehmen und ihren Umweltzielen ..... | 64        |
| Anhang 3: Operationalisierung der SMARTness .....                                   | 67        |
| Anhang 4: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den qualitativen Interviews .....      | 69        |
| Anhang 5: SMARTness pro Unternehmen .....                                           | 74        |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                                                   | <b>76</b> |

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|                    |                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------|
| B2B                | Business-to-business                               |
| BAFU               | Bundesamt für Umwelt                               |
| BDI                | Bundesverband der Deutschen Industrie              |
| CDP                | Carbon Disclosure Project                          |
| CO <sub>2</sub> eq | CO <sub>2</sub> -Äquivalente                       |
| CSR                | Corporate Social Responsibility                    |
| DIN                | Deutsches Institut für Normung                     |
| EMAS               | Environmental Management and Audit Scheme          |
| EN                 | Europäische Normen                                 |
| GHG                | Greenhouse gas                                     |
| GRI                | Global Reporting Initiative                        |
| IIRC               | International Integrated Reporting Council         |
| ISO                | International Organization for Standardization     |
| KMU                | kleine- und mittelständische Unternehmen           |
| MNU                | multinationale Unternehmen                         |
| SDG                | Sustainable Development Goals                      |
| SROI               | Social Return on Investment                        |
| SRS                | Social Reporting Standard                          |
| STABW              | Standardabweichung                                 |
| THG                | Treibhausgasemissionen                             |
| WBCSD              | World Business Council for Sustainable Development |
| WRI                | World Resources Institute                          |
| WWF                | World Wide Fund for Nature                         |

## 1 HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

Die Festlegung der 17 globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals – SDG) auf einem Sondergipfel in New York im Jahr 2015 markierte einen Meilenstein auf dem langen Weg der Weltgesellschaft, ihre Konsummuster derart zu verändern, dass der von ihr bewohnte Planet Erde in einem langfristig tragfähigen Zustand gehalten werden kann. Dass dieser derzeit nicht gegeben ist, sondern vielmehr die planetaren Belastungsgrenzen (planetary boundaries) vor allem mit Blick auf den Klimawandel, einen fortschreitenden Biodiversitätsverlust und den Stickstoffeintrag in die Biosphäre bereits überschritten wurden, besteht Handlungsbedarf (Rockström et al., 2009).<sup>1</sup>

Positiv an den Forschungen und Erkenntnissen der letzten Jahre zu den ökologischen Auswirkungen menschlichen Handelns ist das Reife der Erkenntnis, dass es für viele der Phänomene, die unter dem Stichwort „Klimawandel“ diskutiert werden, Lösungsstrategien gibt, die am menschlichen Handeln ansetzen können (Jackson, 2006: 109). Überträgt man dabei die Idee einer Verantwortung des Menschen auf die gesellschaftliche Mesoebene, gelangt man ohne Umwege zum Diskurs um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Responsibility), der eine große Zahl an Beiträgen hervorgebracht hat (Melé, 2005; Jonker, Stark und Tewes, 2011; Schmidpeter, 2012; Grayson und Exter, 2012).

Umso wichtiger erscheint es nun aus gesellschaftspolitischer Sicht, dass das Engagement der Staatengemeinschaft zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung in Orientierung an den SDG und Umsetzung der zugehörigen Massnahmenpläne in den kommenden Jahren in Kooperation mit allen wichtigen politischen und zivilgesellschaftlichen Gruppen weitergeführt wird und dabei Unternehmen weiterhin systematisch eingebunden werden. Sie spielen bei der Umsetzung der SDG eine entscheidende Rolle, stellen sie doch einerseits jene Waren und Dienstleistungen bereit, deren Konsum die planetaren Belastungsgrenzen zu sprengen droht und verfügen sie andererseits über zahlreiche Ressourcen und Einflussmöglichkeiten, die es ihnen ermöglichen, wesentliche Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

### *Unternehmen als verantwortungsvolle Partner*

Gelten mit Blick auf globale Entwicklungen vor allem multinationale Unternehmen (MNU) als besonders bedeutsame und wirkmächtige Partner im Ringen um weniger ökologische Schäden und mehr soziale Gerechtigkeit (Daub, 2005), sind es auf Länderebene auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die mit Blick auf Schutz und Erhalt der natürlichen Umwelt eine bedeutsame Rolle spielen.

---

<sup>1</sup> Mit Blick auf die Schweiz zeigt eine aktuelle Studie des Bundesamtes für Umwelt (BAFU), in dem das Konzept der planetaren Belastungsgrenzen mit dem des Fussabdrucks verknüpft wird, dass der Schweizer Fussabdruck in den Bereichen Klimawandel, Versauerung der Ozeane, Stickstoff- sowie Biodiversitätsverluste weit über dem naturverträglichen Mass liegt (Dao et al., 2015).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Auch sie nehmen diese Verantwortung seit einigen Jahren zunehmend wahr, indem sie neben sozialen Themen das Thema Umweltschutz in ihre Managementsysteme integrieren und teilweise als einen strategischen Erfolgsfaktor betrachten (Meyer, 2011).

## *Zur Einbettung der Umweltthematik in das strategische Management*

Mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit ökologischen Problemstellungen und Herausforderungen wächst dabei die Erkenntnis, dass die Umweltthematik als „Kernthema von Corporate Social Responsibility“ (Franz, 2010: 156) in nahezu alle Prozesse eines Unternehmens hineinwirkt. Ebenfalls wird erkannt, dass eine aktive Bemühung um Umweltschutz Zielkonflikte hervorbringt, die es zu bewältigen gilt, und Kompromisse erfordert, die man dabei eingehen muss. Umso bedeutsamer erscheint daher eine systematische Verankerung von Fragen der Nachhaltigkeit und des Umweltmanagements in die Prozesse der Organisationsentwicklung. Erst dann nämlich werden diese vom Management in ihrer strategischen Bedeutung ernst genommen.

Ein relevanter und aussagekräftiger Indikator für den Status der tatsächlichen Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in Managementsysteme und -prozesse von Unternehmen ist dabei das Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein *konkreter Zielsetzungen*. Denn gemäss einer alten „Managementweisheiten“ 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.

Allerdings werden zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen heute noch nicht in einem vergleichbaren Masse relevante Daten erhoben, konkrete Ziele gesetzt, Umsetzungsmassnahmen ergriffen und ein Controlling derselben etabliert, wie dies im eigentlichen „Kerngeschäft“ der Unternehmen, also im ökonomischen Bereich, der Fall ist (Behncke und Slotta, 2015: 155). Damit schöpfen die Unternehmen ihre möglichen Wettbewerbsvorteile (competitive advantage), die sich durch eine verstärkte Beschäftigung mit Umweltthemen ergeben können (Worthington, 2013: 128) nur bedingt aus.

## *Ziele der vorliegenden Studie*

An diesem Punkt setzt das Projekt „Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz“ an, das im Auftrag des BAFU in der zweiten Hälfte des Jahres 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). Hierfür sollte ein Einteilungskriterium genutzt werden, das vor allem aus dem Projektmanagement und aus Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden bekannt ist, jedoch auch bei der Balanced Scorecard Verwendung findet, um eine positive Ursache-Wirkungsbeziehung gewährleisten zu können (Waniczek und Werderits, 2006: 48). Es lässt sich auf die Formel SMART verdichten. Diese verlangt, dass Ziele Specific, Measurable, Achievable, Realistic und Time Bound (deutsch

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

also in etwa: spezifisch, messbar, ausführbar i.S.v. erreichbar, realistisch und terminiert) formuliert werden sollen. Werden sie hingegen zu vage gefasst, nicht mit einer klaren Zeitangabe versehen oder zu wenig ambitioniert formuliert, bedeutet dies in seiner Konsequenz, dass die realen Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die natürliche Umwelt nur schwierig bestimmt werden können. Denn hierzu müsste es ein Monitoring und Reporting geben, aus dem klar ersichtlich wird, welche messbaren Auswirkungen Unternehmen in den verschiedenen Umwelt-Handlungsfeldern (u.a. Treibhausgasemissionen, Ressourcen, Wasser oder Biodiversität) haben, welche SMARTen Ziele sie sich setzen und ob diese in einem bestimmten Zeitraum auch erreicht wurden.

Gleichzeitig sollte eruiert werden, welche hinderlichen, aber auch potenziell förderlicher Faktoren (Treiber bzw. engl. „drivers“) es für eine Formulierung von Zielen im Allgemeinen und Wirkungszielen im Besonderen gibt und welche Best Practices mit Blick auf Zielformulierungen identifiziert werden können. Die so vorgenommene Bestandsaufnahme und Faktorenanalyse soll die Grundlage bilden für allfällige künftige Aktivitäten des BAFU, die auf das Ziel gerichtet sind, Unternehmen bei der Entwicklung von relevanten, messbaren und wirkungsvollen Umwelt- und Fussabdruckzielen zu unterstützen.

## 2 METHODIK UND ANGESTREBTE ERGEBNISSE

### 2.1 Begriffe und Betrachtungsgegenstand

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 (vgl. Müller-Christ, 2001: 12). Das Formulieren von Zielsetzungen und zugehörigen Massnahmen wird von allen einschlägigen Umweltmanagementsystemen wie der DIN EN ISO 14001:2009 (kurz: ISO 14001) oder der EG-Öko-Audit-Verordnung bzw. EMAS (Environmental Management and Audit Scheme)<sup>2</sup> verlangt. Letztere hat seit 1995 unmittelbare Rechtskraft in den Mitgliedsländern der EU, wurde 2001 erneuert (EMAS II) und gilt seit 2010 (EG-Verordnung Nr. 1221/2009, kurz EMAS III) auch für Organisationen, die nicht in den Mitgliedsstaaten der EU angesiedelt sind.

Mit Blick auf die Formulierung konkreter Zielsetzungen beschränkt sich die ISO 14001 auf die eher allgemein gehaltene Vorgabe, dass auf der Grundlage einer Ermittlung relevanter Umweltaspekte sowie gesetzlicher und anderer Anforderungen für jede relevante Funktion und Ebene innerhalb einer Organisation konkrete, möglichst messbare Zielsetzungen festgelegt werden sollen. Dahingegen verlangt EMAS, dass mit den Umweltzielen die *wesentlichen* Umweltaspekten und -auswirkungen konkretisiert werden sollen (EMAS-VO, Anhang III). Was EMAS als wesentlich erachtet wird mit sogenannten „Kernindikatoren“ für die Umweltleistung konkretisiert, die in der Umwelterklärung der Unternehmen veröffentlicht werden sollen. Diese beziehen sich auf die Bereiche Energieeffizienz, Materialeffizienz, Wasser, Abfall, biologische Vielfalt und Emissionen (vgl. Müller, Mouchtnik und Freier, 2013: 87). Ähnlich werden die umweltrelevanten Schwerpunkte bzw. ökologischen Handlungsfeldern von dem international bekannten und auch ausserhalb der EU weit verbreiteten Standard ISO 26000 definiert, der als Erweiterung der zertifizierbaren Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme nach ISO 9001 und ISO 14001 gedacht ist (Müller, Mouchtnik und Freier, 2013: 95). Er unterscheidet zum Kernthema „Umwelt“ zwischen den Handlungsfeldern „Vermeidung der Umweltbelastung“, „Nachhaltige Nutzung von Ressourcen“, „Abschwächung des Klimawandels und Anpassung“ und „Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume“.

### *Direkte und indirekte Umweltwirkungen*

Sowohl die EMAS-Verordnung als auch ISO 14001, unterscheiden dabei zwischen direkten und indirekten Umweltaspekten (vgl. Kleine und Pape, 2013: 263). Bei ersteren handelt es sich um jegliche

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen des deutschen Umweltbundesamtes zur ISO14001 unter <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm> sowie die Website zu EMAS unter <http://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/>

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Einwirkungen der Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation, die diesen unmittelbar zuzurechnen sind, wie z.B. der Ausstoss von Luftschadstoffen. Letztere umfassen alle Umweltwirkungen, die nicht direkt der Kontrolle und damit Einflussmöglichkeit einer Organisation unterliegen wie beispielsweise die Art und Weise, wie ein Kunde ein ihm verkauftes Produkt verwendet.

Da sich Umweltziele, die sich auf direkte und indirekte Wirkungen beziehen, deutlich voneinander unterscheiden dürften, ist es sinnvoll, sie 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. Handelt es sich bei den Umweltaspekten speziell um Emissionen, können diese mit Hilfe der im Greenhouse Gas Protocol genannten „Scopes“ kategorisiert werden. Bei Scope 1 handelt es sich um alle direkt selbst durch Verbrennung in den eigenen Anlagen erzeugten Emissionen, Scope 2 betrifft Emissionen, die mit eingekaufter Energie (z.B. Elektrizität, Fernwärme) verbunden sind und Scope 3 sind Emissionen die aus durch Dritte erbrachte Dienstleistungen und erworbenen Vorleistungen entstehen (WBSCD und WRI, 2004).

## *Verortung der Ziele in der Wirkungskette*

Eine weitere sinnvolle und wichtige Unterscheidung von Zielen ergibt sich mit Blick auf deren Verortung in einer Wirkungskette bzw. einem Wirkungsmodell. Derartige Modelle werden seit einigen Jahren im Rahmen theoretisch-konzeptioneller Überlegungen u. a. zum Social Reporting, zum Impact Investments, zum Social Return on Investment (SROI) sowie zur Gemeinwohlbilanz entwickelt und angewendet. Die Ausgangsüberlegung dieser recht nah verwandten Konzepte ist, dass Projekte, Programme oder auch ganze Organisationen auf ihre gesellschaftliche Wirkung hin untersucht werden können und sollen, um so relevanten Stakeholdern zu ermöglichen, ihren Beitrag zum Gemeinwohl einschätzen zu können. So wurde der Social Reporting Standard (SRS) seit 2011 primär für Nonprofit-Organisationen, Social Entrepreneurs und Unternehmen mit einem sozialen Geschäftszweck entwickelt und dient als Grundlage für eine standardisierte und wirkungsorientierte Berichterstattung, die es Geldgebern und anderen Interessierten ermöglicht, die Wirksamkeit der Aktivitäten einer berichtenden Organisation zu bewerten.<sup>3</sup> Ein Seitenstrang des aktuellen Diskurses dreht sich um die Frage, inwiefern dieser Standard auch von Unternehmen für deren Projekte eines gesellschaftlichen Engagements verwendet werden kann (Wörrlein und Mews, 2015: 71).

## *Differenzierung von Input-, Output-, Outcome- und Impact-Zielen*

All die genannten Konzepte verwenden ein Wirkungsmodell, das im Kern eine logisch aufeinander bezogene Abfolge einzelner Schritte beinhaltet. Um eine Wirkung erzielen zu können, werden dem-

---

<sup>3</sup> <http://www.social-reporting-standard.de/>

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

nach zunächst *Inputs* (z.B. finanzielle Mittel und Know-how) benötigt. Mit Hilfe derselben können *Activities* (z.B. Trainingsmassnahmen) durchgeführt werden, die zu einem *Output* (z.B. ausgebildete Personen) und schliesslich zu einem *Outcome* (z.B. ein aufgrund einer erfolgreich absolvierten Ausbildung erlangter, besser bezahlter Job) führen. Dies wiederum – und das ist der entscheidende Schritt – resultiert in einem *Impact*, nämlich einem als positiv eingestuften gesellschaftlichen Effekt, der z.B. festgestellt werden kann durch die Verbesserung eines Indikators, der den Bildungs- und Entwicklungsstand einer Gesellschaft misst (vgl. Ebrahim und Rangan, 2013: 121; Ebrahim und Rangan, 2010: 49). Das hier dargestellte, von Ebrahim und Rangan verwendete Beispiel zeigt im Übrigen, dass dieses Wirkungsmodell primär in sozialen Organisationen bzw. bei Social Entrepreneurs Anwendung findet, die in den zurückliegenden Jahren aufgrund eines wachsenden Rechtfertigungsdrucks vor allem der Geldgeber verstärkt darum bemüht sind, den messbaren - gegebenenfalls sogar finanziell messbaren - Nutzen ihrer Aktivitäten transparent darzustellen (Repp, 2013).

Dieses Wirkungsmodell auf (Umwelt-)Zielsetzungen von Unternehmen zu beziehen, wie es hier geschehen wird, macht vor allem dahingehend Sinn, dass die Ziele in solche eingeteilt werden können, die in der Wirkungskette auf der Input-Stufe ansetzen, auf der Output- bzw. Outcome-Stufe angesiedelt sind oder eben als Wirkungsziel einen messbaren Impact anvisieren. Betrachtet man die Ziele aus der Perspektive der Wirksamkeit erhält man somit zugleich eine qualitative Einschätzung. Input-Ziele sind mit Blick auf Wirkungen so gut wie gar nicht verwendbar, Output- und Outcome-Ziele sind es bedingt und Impact-Ziele sind diejenigen, die man benötigt, um abschätzen zu können, welche messbaren Wirkungen eine zielformulierende Organisation künftig voraussichtlich erzielen wird.

## *Ziele müssen SMART formuliert sein*

Eine wirkungsorientierte Formulierung alleine bietet jedoch noch keine ausreichende Gewähr dafür, dass die genannte Abschätzung realer Wirkungen auch wirklich geleistet werden kann. So erscheint, um das eben eingeführte Beispiel „Tonnen CO<sub>2</sub> pro produzierte Einheit“ noch einmal aufzugreifen, ein solcher Wert zwar auf den ersten Blick sehr nützlich zu sein; fehlt der zugrundeliegenden Zielsetzung (die z.B. lauten könnte: „Reduktion des Ausstosses klimaschädlicher Gase“) jedoch beispielsweise der Zeitbezug, weil kein Basiszeitpunkt und kein Termin für die Zielerreichung angegeben werden, verliert der Messwert seinen Nutzen.

Um eruieren zu können, welches Qualitätsniveau die Umweltziele Schweizer Unternehmen haben, wurde dementsprechend das Einteilungskriterium der SMARTness hinzugezogen. Es verlangt – wie bereits in der Einleitung beschreiben, dass 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.

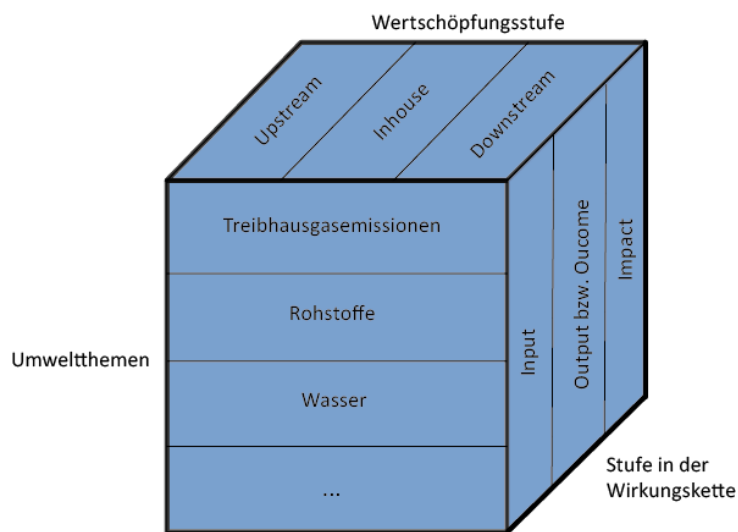


Abbildung 1: Dimensionen zur Einordnung von Umweltzielen

Die nebenstehende Abbildung 1 stellt die Einteilungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeitszielen in Abhängigkeit voneinander dar. So handelt es sich beispielsweise beim Ziel „Erhöhung der Investitionen in die Schulung von Mitarbeitenden zur Reduktion des Papierverbrauchs im Unternehmen um 10% bis in 2 Jahren“ um ein Input-orientiertes Ziel, das auf eine Reduktion der Umweltbelastung durch die eigenen Prozesse, also Inhouse abzielt, und dem Handlungsfeld Ressourcen zugeordnet

werden kann. Formuliert ein Automobilhersteller ein Ziel wie „Reduktion der durch die produzierten Fahrzeuge verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen um 10% bis in zehn Jahren“, wäre dies als Downstream-Ziel auf Impact-Stufe zum Handlungsfeld Treibhausgasemissionen einzuordnen. Dagegen wäre ein Impact-Ziel, welches die gesamte Wertschöpfungskette betrifft beispielsweise „Im Jahr 2017 Ausstoss von maximal 400.000 Tonnen direkten und indirekten Treibhausgasemissionen.“ Dieses Ziel ist zudem absolut formuliert und kann ebenfalls dem Thema Treibhausgasemissionen zugeordnet werden. Eine solche Einteilung ermöglicht es Ziele systematisch zu klassifizieren und untereinander vergleichbar zu machen.

## 2.2 Methodisches Vorgehen: quantitative Analyse und qualitative Interviews

Um einerseits die Bestandsaufnahme zu Quantität und Qualität der von Schweizer Unternehmen formulierten Umweltziele leisten zu können und andererseits zu einem vertieften Verständnis der oben nur kursorisch skizzierten hinderlichen, aber auch potenziell förderlicher Faktoren („Treibern“) für eine Formulierung von Zielen im Allgemeinen und Wirkungszielen im Besonderen zu gelangen, erarbeitete das Forschungsteam einen Multimethoden-Ansatz.

Dieser beinhaltet einerseits eine *quantitativ orientierte Desktop-Recherche* in Form einer systematischen Analyse der öffentlich zugänglichen Berichterstattung (von Schweizer Unternehmen und andererseits eine *qualitative Analyse (leitfadengestützte Interviews)* zu den angesprochenen Treibern und zugleich zur Identifikation von Pionieren und „Vorbildern“ in Bezug auf das Setzen von Umweltzielen.

## *Zu erwartende Erkenntnisse aus quantitativem und qualitativem Teil*

Diese Zweiteilung des forschungsmethodischen Vorgehens erschien vor allem deshalb geboten, weil mit Hilfe einer quantitativen Desktop-Recherche zwar zielgerichtet herausgefunden werden kann, welche Informationen von Unternehmen zu ihrer Nachhaltigkeitsleistung (gegebenenfalls auch unter Nennung konkreter Zielsetzungen) öffentlich bereitgestellt werden und diese Informationen mit Hilfe eines Kategoriensystems in ein bestimmtes Ordnungsschema überführt werden können (vgl. hierzu Abschnitt 2.5). Allerdings lässt eine solche Analyse etliche Fragen unbeantwortet, die zu beantworten wertvolle Erkenntnisse generieren würde, u.a.

- warum viele Unternehmen überhaupt keine Nachhaltigkeitsziele veröffentlicht haben (selbst, wenn sie beispielsweise über eine öffentliche Berichterstattung verfügen),
- ob bestimmte Unternehmen beispielsweise nur über intern kommunizierte Nachhaltigkeitsziele verfügen,
- welche Gründe es für eine (mögliche) Zurückhaltung bei der Veröffentlichung von Zielen gibt, oder
- warum Unternehmen, die Ziele veröffentlichen, vollständig oder teilweise davon absehen, diese SMARTer zu formulieren.

Zur Beantwortung dieser Fragen bietet sich wiederum ein qualitativer Ansatz an, wobei sich das Forschungsteam für teilstandardisierte Einzelinterviews in Kombination mit Gruppendiskussionen entschied (vgl. Kepper, 1996: 33).

In Erwägung gezogen wurde ausserdem noch die Durchführung einer systematischen Analyse aller Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsinformationen nicht öffentlich zugänglich sind in Form einer quantitativen Befragung, mit der u.a. hätte eruiert werden können, warum diese Unternehmen (bislang) davon abgesehen haben Nachhaltigkeitsziele zu formulieren, ob in näherer Zukunft Ziele definiert werden sollen und welche Unterstützungsbedürfnisse sie diesbezüglich allenfalls haben. Diese wurde jedoch aus Zeit- und Kapazitätsgründen fallengelassen.

## **2.3 Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung (quantitativer Teil)**

Wie einleitend dargestellt, veröffentlicht eine wachsende Zahl von Unternehmen heute eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, der entnommen werden kann, welche Leistungen sich ein Unternehmen in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht zuschreibt und mit Hilfe derer es seine Stakeholder regelmässig über seine diesbezüglichen Fortschritte in Kenntnis setzt.

Die aktuellen Entwicklungen in diesem Gebiet lassen sich der Datenbank entnehmen, welche die Global Reporting Initiative angelegt hat.<sup>4</sup> Eine solche Berichterstattung kann – muss aber nicht – konkrete Ziele enthalten, die darüber Auskunft geben, welche konkreten und messbaren Ergebnisse

---

<sup>4</sup> <http://database.globalreporting.org/search>

ein Unternehmen in den drei genannten Dimensionen zu erzielen beabsichtigt (bzw. retrospektiv, welche Ziele es bis zu welchem Grad in der Vergangenheit bereits erreicht hat). Dabei ist davon auszugehen, dass allfällige Ziele entweder in dieser Berichterstattung aufgelistet sind oder aber überhaupt nicht veröffentlicht werden. Ob hingegen Ziele zwar nicht veröffentlicht werden, gegebenenfalls aber für den unternehmensinternen Gebrauch vorhanden sind, kann im Rahmen dieser quantitativen Untersuchung nicht festgestellt werden, womit diese wichtige Analyse zugleich als ein Teilauftrag für den qualitativen Teil der Untersuchung zu werten ist (vgl. Abschnitt 2.4).

## *Berichterstattungen der Unternehmen als Grundlage der Datenerhebung*

Für den ersten Teil der vorliegenden Untersuchung bildeten somit die Berichterstattungen von Unternehmen die Grundlage der Datenerhebung. Der zunächst etwas „sperrig“ wirkende Terminus „Berichterstattung“ wurde dabei dem des „Berichts“ vorgezogen, da Unternehmen heute zunehmend die Möglichkeiten der digitalen Verbreitung von Informationen nutzen und ihre periodischen Veröffentlichungen häufig nicht mehr nur als einzelne, physische Berichte vorlegen, sondern hierfür verschiedene Kanäle (gedruckte Berichte, Internet, Social Media etc.) nutzen. Zudem teilen sie ihre Berichterstattung bisweilen auf, z.B. in ein financial reporting und ein nonfinancial reporting oder in einen Geschäftsbericht und einen separaten CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht (vgl. Daub, 2007: 78-79).

Die Grundgesamtheit der Untersuchung bildeten die *500 grössten Schweizer Unternehmen*. Als Basis diente die aktuellste Zusammenstellung, die jährlich von der Schweizerischen Handelszeitung herausgegeben wird.<sup>5</sup> Konkret wurden zunächst die 500 umsatzstärksten Unternehmen daraufhin untersucht, ob sie über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen und Nachhaltigkeitsziele veröffentlichen. War dies der Fall, wurden sie detailliert analysiert. Da die Banken nach Bilanzsumme und die Versicherungen nach Bruttoprämieneinnahmen taxiert werden, sind diese Unternehmen mit den anderen nur bedingt vergleichbar. Um später aussagekräftige Branchenvergleiche anstellen zu können, wurde dementsprechend ein Verfahren entwickelt, das gewährleistete, dass die Banken unter den Branchen kein Übergewicht in der Untersuchung bekamen und die Versicherungen ihrer Grösse nach angemessen berücksichtigt werden konnten. Bei den Banken wurde die separate Liste der Handelszeitung bis zu dem Platz analysiert, auf dem die zehnte Bank mit Nachhaltigkeitsberichterstattung und integrierten Nachhaltigkeitszielen zu finden war. Dies war bei Platz 20 der Fall. An diesem Punkt hatte die Branche Banken hinsichtlich der Anzahl detailliert analysierter Unternehmen die Grösse der grössten anderen Branche erreicht – nämlich die der Nahrungsmittelproduzenten, die ebenfalls mit zehn Unternehmen vertreten ist. Bei den Versicherungen wurde die ebenfalls separate Liste der Handelszeitung bis zu Platz 21 angeschaut, da die Bruttoprämieneinnahmen der nächst kleineren Versicherung geringer sind als der Umsatz des Unternehmens der allgemeinen Liste auf Platz 500. Damit die finale Liste exakt 500 Unternehmen aufweist, wurden die Banken und Versiche-

---

<sup>5</sup> <http://www.handelszeitung.ch/top>.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

rungen integriert, so dass es sich letztlich aus den 459 umsatzstärksten Unternehmen, 20 Banken und 21 Versicherungen zusammensetzt.

## *Zusammenstellung zweier Vergleichssamples: KMU und MNU*

Ergänzend analysiert wurde ausserdem als ein erstes Vergleichssample acht derjenigen *kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)*, welche über eine Unternehmensberichterstattung inkl. Nachhaltigkeitsziele verfügen, sowie als ein weiteres Vergleichssample acht *multinationale Unternehmen (MNU)*. Diese beiden Samples sollen insbesondere zur vergleichenden Analyse herangezogen werden, was bezüglich wirkungsorientierter Zielsetzungen möglich ist und zwar nicht nur bei MNU, bei denen eine breiter angelegte Nachhaltigkeitsberichterstattung eher zu erwarten ist, sondern eben auch bei KMU, die keiner gesetzlichen Verpflichtung unterliegen, eine Berichterstattung zu veröffentlichen und dies dennoch vereinzelt tun.

Während das Basissample als Auswahl der berichtenden Unternehmen mit Umweltzielen aus den 500 grössten Unternehmen der Schweiz quasi auf der Hand lag, galt es mit Blick auf die beiden zusätzlichen Untersuchungseinheiten (KMU und MNU) einige theoretische Vorüberlegungen anzustellen. Bei den KMU lag es nahe, solche auszuwählen, die über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen, wobei bei der Zusammenstellung berücksichtigt wurde, dass einige dieser Unternehmen bereits seit mehreren Jahren eine solche Berichterstattung vorlegen (vgl. u.a. Daub et al., 2007), während andere erst vor kurzem damit begonnen haben. So wurde wie beispielsweise die *Knecht & Müller AG* bereits 2007 durch *öbu – der Verband für Nachhaltiges Wirtschaften* mit dem Preis für den besten Nachhaltigkeitsbericht in der Kategorie KMU ausgezeichnet; die *Menu & More AG* hingegen erhielt für ihren ersten, im Jahr 2011 veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht einen „Newcomer-Spezialpreis“ als zweitbesten KMU-Bericht ebenfalls durch *öbu* ausgezeichnet. Ein weiteres Kriterium war, dass alle untersuchten Berichterstattungen von KMU möglichst konkrete Umweltziele beinhalten sollten. Aufgrund der Tatsache, dass KMU keinen Berichterstattungspflichten unterliegen und sich somit freiwillig (wenn bisweilen auch durchaus aus strategischen Gründen) für die Offenlegung ihrer Aktivitäten in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entschieden haben, können sie als Pioniere in ihrem Segment gelten.

Die MNU wurden so ausgewählt, dass sie möglichst Branchen repräsentieren, die in vergleichbaren Schweizer Grossunternehmen nicht repräsentiert sind und hinsichtlich Umweltzielsetzung als „Best Practice“ angesehen werden. Dadurch konnte das Schweizer Sample im Hinblick auf die Identifikation guter Ansätze - was ja eine der Hauptzielsetzungen des Auftraggebers dieser Studie ist - optimal ergänzt werden. Das Forschungsteam griff bei der Zusammenstellung dieses Samples im Wesentlichen die Vorschläge des Auftraggebers und der Begleitgruppe auf. Eine Übersicht zur Erstellung des Samples liefert Abbildung 2.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

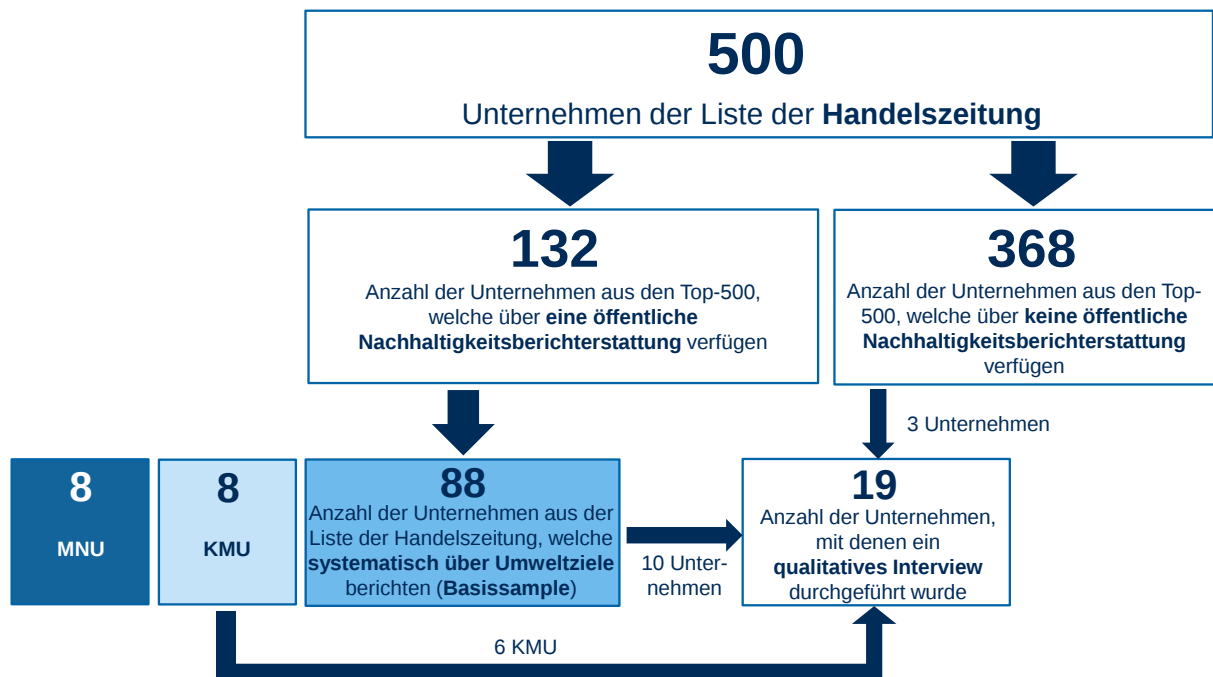


Abbildung 2: Auswahl des Samples

## Die Grundgesamtheit der Untersuchung

Nach einer ersten Bestandsaufnahme ergaben sich mit Blick auf die Grundgesamtheit die folgenden Ergebnisse:

- Von den 500 grössten Schweizer Unternehmen verfügten 132 über eine Berichterstattung bzw. Berichte, die man als „Nachhaltigkeitsberichte im weiteren Sinne“ (Daub et al., 2003: 25) bezeichnen kann.
- Von diesen 132 Unternehmen integrierten 88 mindestens ein Ziel in die Berichterstattung, das man als Umweltziel im oben beschriebenen Sinne bezeichnen kann.
- Die ergänzende Gruppe der acht KMU besteht aus den folgenden Unternehmen: *Alternative Bank Schweiz AG, ARA Region Bern AG, Beck Glatz Confiseur AG, Hunziker Partner AG, Knecht & Müller AG, Menu and More AG, Neosys AG, Schweizer Jugendherbergen.*
- Die Gruppe der acht MNU, deren Berichterstattung analysiert wurde umfasste die folgenden Unternehmen: *General Mills, Hugo Boss AG, Johnson & Johnson, Kellogg Company, Mars Inc., Pfizer Inc., PostNord AB, Unilever International.*

## 2.4 Einzel- und Fokusgruppen-Interviews mit Unternehmen (qualitativer Teil)

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme konnte das Sample für den qualitativen Teil der Untersuchung zusammengestellt werden. Zu einer adäquaten Beantwortung der komplexen Fragestellung erschien

einerseits die Durchführung von Einzelinterviews und ergänzend zweier Gruppendiskussionen in Klein- bzw. Fokusgruppen (vgl. Kepper, 1996: 64-65) sinnvoll und zielführend. Gerade in letzteren ergibt sich erfahrungsgemäss häufig eine kommunikative Dynamik, die Erfahrungs- und Wissensbestände der Teilnehmenden offenbart, aus denen die Forschenden weiterreichende Erkenntnisse ableiten können, als dies in einem Einzelinterview möglich wäre. Wichtig dabei ist, dass einige grundsätzliche Anforderungen an die Gruppen beachtet werden wie beispielsweise deren Grösse sowie ihre Zusammensetzung bzw. Homogenität. Beide genannten Faktoren wurden bei der Zusammenstellung der Fokusgruppen berücksichtigt.

## *Interviews mit CEOs und Nachhaltigkeits- bzw. Umweltverantwortlichen*

In die Befragungen eingebunden wurden dabei sowohl Geschäftsleitende bzw. CEOs als auch die Nachhaltigkeits- oder Umweltverantwortlichen einiger ausgewählter Unternehmen aus dem oben beschriebenen Basissample. Dies kann damit begründet werden, dass das Setzen von Umweltzielen in der Regel aus übergeordneten strategischen Überlegungen heraus erfolgt, für die Geschäftsleitende letztlich die Verantwortung tragen. Konkret formuliert und umgesetzt werden sie indes häufig von den Nachhaltigkeits- oder Umweltverantwortlichen. Insofern sind auf beiden Quellen unterschiedliche Beobachtungen, Einschätzungen und Erfahrungen zu erwarten. Schliesslich sollten sowohl Repräsentant/innen von Unternehmen befragt werden, die sich im Verlauf der Desktop-Recherche als „beispielhaft“ in Bezug auf ihre Nachhaltigkeits- und Umweltzielsetzungen herauskristallisiert haben, als auch Unternehmen, die ihre Umweltziele gar nicht oder wenig SMART formuliert haben.

Die Auswahl der Unternehmen, aus denen die Interviewpartner rekrutiert wurden, erfolgte auf Basis theoretisch-konzeptioneller Vorüberlegungen, was gewährleisten sollte, dass sich ein möglichst umfassendes Bild der aktuellen Situation in der Schweiz ergibt was die Quantität und Qualität der Formulierungen von Umweltzielen betrifft. Die Auswahl erfolgte hierbei anhand der folgenden Kriterien:

- Unternehmen aus Branchen, die aufgrund ihrer Aktivitäten eine erhöhte Wirkung auf die natürliche Umwelt haben
- Grossunternehmen sowie KMU,
- Unternehmen, die sich im Verlauf der Desktop-Recherche als „beispielhaft“ in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitszielsetzung herauskristallisiert hatten und solche, die ihre Umweltziele gar nicht oder wenig SMART formulierten.

Die oben angestellten Überlegungen führten schliesslich zu einem Sample, das aus den folgenden Unternehmen bestand:

- 6 der KMU-Pioniere,
- 10 Unternehmen, die systematisch über Umweltthemen berichten und konkrete Nachhaltigkeits- bzw. Umweltziele formulieren,
- 3 Unternehmen, die zwar über eine öffentliche Berichterstattung verfügen, darin aber keine Nachhaltigkeitsziele publizieren.

## *Zusammensetzung der Fokusgruppen*

Die erste Fokusgruppe setzte sich zusammen aus den Leiter/innen Nachhaltigkeit oder CSR von vier Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz bzw. einem internationalen Unternehmen mit einem wichtigen Standort in der Schweiz. Bis auf das letztgenannte Unternehmen sind alle in der Liste der Top-500 geführt. Die zweite Fokusgruppe brachte sechs Personen zusammen, die allesamt Geschäftsleitende bzw. CEOs der von ihnen repräsentierten Unternehmen sind, von denen mit Ausnahme eines Unternehmens alles aufgrund ihrer Grösse nicht in den Top-500 gelistet sind.

Einzelinterviews wurden geführt mit zwei CEOs mittelgrosser Unternehmen (eines davon gelistet in den Top-500, das zweite unter den 600 grössten) sowie mit vier Nachhaltigkeitsverantwortlichen von Unternehmen, die alle in der Liste der Top-500 enthalten waren. Schliesslich wurden noch drei Einzelinterviews telefonisch geführt mit Repräsentant/innen solcher Unternehmen, die keine Nachhaltigkeits- oder Umweltziele veröffentlichten.

Die Befragungen sowohl der Einzelpersonen als auch der Gruppen wurden als teilstandardisierte, problemzentrierte Interviews angelegt, wozu ein Leitfaden entwickelt wurde (siehe Anhang 1), der die folgenden sechs Frageblöcke mit jeweils zwei bis drei Teilfragen enthielt:

- Einbettung von Nachhaltigkeit im Unternehmen
- Veröffentlichung von Nachhaltigkeitszielen
- Formulierung von Nachhaltigkeitszielen
- Qualität von Nachhaltigkeitszielen
- Nachverfolgung von Nachhaltigkeitszielen
- förderlichen Faktoren für das Setzen von (weiter gehenden) Nachhaltigkeitszielen

## **2.5 Kriterien zur Klassifizierung der Unternehmen und der Ziele**

Die Klassifizierung der Unternehmen und die Analyse der Ziele erfolgte auf Basis einer eigens für die Studie erstellte Datenbank. Um die analysierten Unternehmen zu klassifizieren (vgl. Tabelle 3 in Anhang 2) sowie die Ziele der Betriebe, die systematisch nach GRI berichten näher analysieren (vgl. Tabelle 4 in Anhang 2) zu können, wurden verschiedene Kriterien verwendet, die in den Tabellen aufgelistet sind. Des Weiteren verdeutlichen die Tabellen mögliche Ausprägungen der einzelnen Kriterien und geben zudem Auskunft darüber mit Hilfe welcher Methodik (quantitativer Teil: Desktop-Recherche, qualitativer Teil: Interviews) welche Kriterien beantwortet wurden.

Detailliert erläutert werden im Folgenden die Themen *Branchenzugehörigkeit*, *Wertschöpfungsstufe*, *Umweltthemen nach GRI*, *Wirkung/Prozess* sowie *SMARTness*, da diese für das nachfolgende Kapitel 3 „Ergebnisse & Interpretationen“ von zentraler Bedeutung sind.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

## Branchenzugehörigkeit

Die untersuchten Unternehmen wurden nach Branchen gegliedert. Die Einteilung erfolgt nach den im Bericht „RessourcenEFFizienz Schweiz REFF“ genannten Branchen (BAFU, 2013). Dabei handelt es sich um *Primärsektor, Nahrungsmittel, Chemie, Metallerzeugnisse, Maschinenbau, Feinmechanik, Optik, Uhren, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe, Gross- und Detailhandel, Gastgewerbe, Verkehrsdienstleistungen, Unternehmensdienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen, Entsorgung*. Für Unternehmen, die keiner dieser Branchen zugeordnet werden konnten, wurde die Brancheneinteilung der Top-500-Liste verwendet. Dabei handelt es sich um *Banken, Bekleidungsindustrie, Computer/Informatik, Dienstleistungen, Elektronik/Elektrotechnik, Haustechnik/Gebäude, Immobilien, IT & Telekommunikation, Kosmetik/Körperpflege, Kunststofftechnologie, Medizinaltechnik, Mischkonzern, Papier-/Kartonindustrie, Reiseunternehmen/Tourismus, Textil und Versicherung*.

## Wertschöpfungsstufe

Mit Blick auf dieses Kriterium wurde analysiert, auf welchen Teil der Wertschöpfungskette sich das Umweltziel bezieht. Dabei kann es sich um Upstream-, Inhouse- und Downstream-orientierte Zielen handeln. Betreffen die Ziele alle drei Stufen, wird von „Fussabdruck-Zielen“ gesprochen. Dieser Begriff des Fussabdrucks bezeichnet mithin „Systemgrenzen, welche die gesamte Wertschöpfungskette bzw. den gesamten Produktlebenszyklus einschliessen.“ (BAFU 2016, S. 3) Damit werden explizit auch die Emissionen bei Konsumenten eingeschlossen. Zum Fussabdruck-Begriff führen Dao et al. in einer im Auftrag des BAFU erstellten Studie weiter aus: „Fussabdrücke – auch als konsum- oder nachfragebezogene Indikatoren bekannt – bieten eine ergänzende Sichtweise zu den klassischen territorialen Indikatoren. Territoriale Indikatoren berücksichtigen Emissionen oder Auswirkungen, die auf dem Territorium eines Landes auftreten, z.B. die inländischen Treibhausgasemissionen die im Rahmen des Kyoto-Protokolls ausgewiesen werden. Fussabdrücke dagegen aggregieren Umweltauswirkungen und/oder Ressourcennutzungen unter dem Blickwinkel des gesamten Lebenszyklusses entlang globaler Produktions- und Konsumketten. Sie erlauben die Quantifizierung der Umweltauswirkungen, welche durch den Verbrauch der Bewohner eines Landes hervorgerufen werden, wo immer diese Auswirkungen auf der Erde erfolgen“ (Dao et al. 2015, S. 4) Diese Fussabdruck-Perspektive darf dabei nicht verwechselt werden mit der Methode des ökologischen Fussabdrucks. Neben dem ökologischen Fussabdruck gibt es beispielsweise einen Material-Fussabdruck, einen Wasser-Fussabdruck oder einen Biodiversitäts-Fussabdruck usw.).

## Umweltthema nach GRI

Die Gliederung der Umweltziele nach ökologischen Gesichtspunkten erfolgte mit Hilfe der Kategorisierung der GRI (2015). Die Kategorien beziehen sich auf die Auswirkungen einer Organisation auf die belebte und unbelebte Natur einschließlich Boden, Luft, Wasser und Ökosysteme. Die folgende Tabelle liefert eine Übersicht über die Themen sowie die Definition nach GRI G4. (GRI G4, 2015: 52-63).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 1: Umweltthemen nach GRI G4

| <i>Umweltthema nach GRI G4</i>                                     | <i>Definition</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Materialien</b>                                                 | Materialien, die zur Herstellung und Verpackung der wichtigsten Produkte und Dienstleistungen der Organisation während des Berichtszeitraums verwendet wurden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Energie</b>                                                     | Energieverbrauch innerhalb und ausserhalb der Organisation sowie Energieintensität.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Wasser</b>                                                      | Wasserentnahme nach Quelle sowie dadurch wesentlich beeinträchtigte Wasserquellen. Menge an aufbereitetem und wiederverwendetem Wasser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Biodiversität</b>                                               | Beschreibung erheblicher Auswirkungen von Geschäftsstandorten, Geschäftstätigkeiten und Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Emissionen - THG</b>                                            | Emission und Reduktion von Treibhausgasen (Scope 1, 2 & 3).<br><i>Scope 1:</i> Direkte THG-Emissionen aus Quellen, die Eigentum der Organisation sind oder von ihr kontrolliert werden.<br><i>Scope 2:</i> Indirekte energiebezogene Emissionen, die bei der Erzeugung von elektrischem Strom, Heiz- und Kühlenergie sowie Dampf zur Deckung des Bedarfs der Organisation entstehen.<br><i>Scope 3:</i> Weitere indirekte Emissionen, d.h. alle indirekten (nicht in Scope 2 enthaltenen) Emissionen, die außerhalb der Organisation auftreten (einschließlich vor- und nachgelagerter Emissionen). |
| <b>Emissionen – nicht THG</b>                                      | NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> und andere signifikante Luftemissionen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Abwasser &amp; Abfall</b>                                       | Gesamtvolumen der Abwassereinleitung sowie Gesamtgewicht gefährlicher und ungefährlicher Abfälle und daraus entstehender signifikanter Verschmutzungen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Produkte und Dienstleistungen</b>                               | Umfang der Massnahmen zur Verringerung der ökologischen Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen sowie Menge der zurückgenommenen verkauften Produkte und deren Verpackungsmaterialien.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Compliance</b>                                                  | Monetärer Wert signifikanter Bussgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Transport</b>                                                   | Erhebliche ökologische Auswirkungen durch den Transport von Produkten und Dienstleistungen und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch den Transport von Mitgliedern der Belegschaft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Insgesamt</b>                                                   | Die gesamten Aufwendungen und Investitionen für Umweltschutz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte</b> | Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von ökologischen Kriterien überprüft wurden sowie erhebliche tatsächliche und potenzielle negative ökologische Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Massnahmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Wirkung/Prozess

Des Weiteren wurden die Umweltziele danach unterschieden, wo sie in der *Wirkungskette (Input-Output-Outcome-Impact)* ansetzen. Mit Blick auf eine möglichst hohe Umweltqualität sind *Impact-Ziele* wünschenswert (für das Thema Klimawandel z.B. ausgedrückt in einem Wert wie „Tonnen CO<sub>2</sub> pro produzierte Einheit“). Häufig formulieren Unternehmen aber auch *Output- bzw. Outcome-Ziele* (z.B. gemessen in „Anzahl durchgeführter Schulungen“), bisweilen auch *Input-Ziele* (z.B. gemessen in „in Umweltschutzmassnahmen investierter Betrag“). Für die Untersuchung wurde mit Blick auf die Impact-Ziele bewusst eine Fassung gewählt, die im unternehmerischen Kontext Anschlussfähigkeit hat, weil sowohl relative als auch absolute Ziele einbezogen werden.

Zwar wird verschiedentlich argumentiert, dass nur Ziele sinnvoll seien, welche die absolute Umweltwirksamkeit des unternehmerischen Handelns in den Blick nähmen. Allerdings haben diese durchaus auch Nachteile, weil sie z.B. Faktoren wie eine durch ein Unternehmenswachstum verursachte absolute Zunahme produzierter oder verkaufter Einheiten (die wiederum eine erhöhte Umweltwirkung bedeuten) nicht berücksichtigen (vgl. imug, 2016: 6-7). Zudem müssen Unternehmen aus ökonomischen Erwägungen, die ihnen das heutige Wirtschaftssystem vorgibt, darum bemüht sein, ihre Aktivitäten im Bereich Umwelt möglichst effizient zu organisieren. Die Überlegungen zur Öko-Effizienz im Sinne eines Verhältnisses von ökonomischer Wertschöpfung zu ökologischer Schadschöpfung hinterlassen deutliche Spuren dahingehend, dass zahlreiche Umweltziele formuliert werden, die auf eine Ausschöpfung strategischer Potenziale aus der Beschäftigung des Unternehmens mit der Umweltthematik gerichtet sind. Unternehmen schätzen mit anderen Worten häufig bevorzugt solche Wirkungsziele als relevant ein, die auf das Effizienzkriterium hin entwickelt wurden (vgl. Stahlmann und Clausen, 2000: 111).

## SMARTness

Die SMARTness der angeführten Ziele wird nach den fünf in der Abkürzung enthaltenen Kriterien „relevant“ (in dieser Untersuchung: „relevant & spezifisch“), „messbar“, „erreichbar“, „realistisch“ und „terminiert“ (hier: „zeitlich gebunden“) unterschieden und im Anschluss gewichtet. Ziel der Gewichtung ist die Bestimmung des SMARTness-Grades der einzelnen Ziele.

Um die SMARTness zu operationalisieren, wurden für die fünf Kriterien Ausprägungen definiert, über welche der Erfüllungsgrad jedes Kriteriums erfasst werden kann. Dafür wurden Punktwerte festgelegt, die abhängig von Kriterium und definierten Ausprägungen unterschiedlich hoch sein können (minimal 1, maximal 10 Punkte). In Fällen, in denen die Ausprägungen vorgeben, dass ein Ziel entweder nur vollständig erfüllt oder vollständig nicht erfüllt sein kann, werden entweder 1 oder 10 Punkte vergeben. In Fällen, in denen ein Kriterium auch als teilweise erfüllt angesehen werden kann, wird ein Zwischenwert in Punkten ausgedrückt, wobei dessen Höhe von der Zahl der Ausprägungen abhängt. Jedes Ziel kann dabei jedes der fünf Kriterien für die SMARTness unterschiedlich gut erfüllen (vgl. ausführliche Erläuterung in Anhang 3).

## *Kriterium „relevant & spezifisch“*

Ziele werden in dieser Untersuchung dann als besonders „relevant & spezifisch“ angesehen, wenn im Nachhaltigkeitsbericht systematische Materialitätsüberlegungen angestellt werden bzw. eine Materialitätsmatrix vorhanden ist und die Umweltthemen an diesen Materialitätsüberlegungen orientiert werden. Weniger „relevant & spezifisch“ sind Umweltziele dann, wenn sie zwar in einer Berichterstattung mit Materialitätsmatrix/Materialitätsüberlegungen genannt werden, aber thematisch nicht an diese gekoppelt sind. Als gar nicht „relevant & spezifisch“ werden Ziele eingestuft, die in einem Nachhaltigkeitsbericht ohne Materialitätsüberlegungen vorkommen. Diese Vorgehensweise mag im ersten Moment restriktiv erscheinen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. Daub, 2014) erscheint es jedoch legitim, die Forderung nach einer Ankopplung von Zielen an systematische Materialitätsüberlegungen zu erheben.

## *Kriterium „messbar“*

Als besonders messbar gelten Ziele, die quantifiziert und entweder absolut oder relativ vorgegeben sind. Dagegen erfüllen Ziele das Kriterium „messbar“ weniger gut, die zwar quantifiziert sind (absolut oder relativ), für die aber kein Basiswert bzw. Bezugswert vorhanden ist. Falls das Ziel überhaupt nicht quantifiziert wurde, wird das Kriterium als nicht erfüllt angesehen.

## *Kriterium „erreichbar“*

Ziele gelten als „erreichbar“, wenn für die Zielerreichung mindestens ein relevanter Massnahmen- oder Umsetzungsplan vorhanden ist. Sind diese Pläne zwar vorhanden, aber nicht auf das Ziel bezogen, kann das Kriterium als nur teilweise erfüllt angesehen werden. Sind keine Massnahmen- oder Umsetzungspläne vorhanden, ist das Kriterium gar nicht erfüllt.

## *Kriterium „realistisch“*

Bei dem Kriterium „realistisch“ muss zwischen zukunfts- und vergangenheitsbezogenen Zielen unterschieden werden. Zukunftsbezogene Ziele gelten als realistisch, wenn aus vergangenen Perioden ein Trend der Leistungsentwicklung zum Umweltthema erkennbar ist und das Ziel im Bereich dessen liegt, was die Fortschreibung des Trends erwarten lässt. Weniger realistisch sind dagegen Ziele, für die zwar ein Trend erkennbar ist, dieser aber offensichtlich nicht ausreichend für die Zielerreichung ist, d.h. bei Fortführung des Trends das Ziel nicht erreicht wird. Als überhaupt nicht realistisch gelten Ziele für die kein Trend vorhanden ist. Falls Ziele bereits im Berichtsjahr erreicht bzw. übertroffen wurden, also noch vor dem geplanten Zielerreichungstermin, wurden diese ebenfalls als weniger realistisch angesehen. Auch dies mag restriktiv erscheinen, entspricht aber der „Logik“ von Zielerreichungssystemen, in denen jede Abweichung – auch eine positive – als Nichterreichen der Zielsetzung gilt. Bei vergangenheitsbezogenen Zielen gelten dagegen Ziele als realistisch, die bereits erreicht wurden. Als weniger realistisch werden dagegen Ziele angesehen, die nicht erreicht wurden. Falls

keine Aussagen bezüglich Erreichbarkeit gemacht oder kein Zeitrahmen angegeben wurde, werden die Ziele als „nicht realistisch“ angesehen.

## *Kriterium „zeitlich gebunden“*

Ziele gelten als „zeitlich gebunden“, wenn ein klarer Zeitpunkt definiert wurde, in dem sie erreicht werden sollen. Hierbei wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden. Kurzfristige Ziele sind Ziele, die sich auf einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren beziehen. Als mittelfristige Ziele bezeichnet man Ziele bezüglich eines Zeitrahmes von zwei bis fünf Jahren, wohingegen langfristige Ziele Zeiträume von mehr als fünf Jahren betreffen. Sind Ziele dagegen nicht terminiert, gelten sie zugleich als nicht zeitlich gebunden.

Die genaue Operationalisierung der SMARTness kann Tabelle 5 im Anhang 3 entnommen werden, wo auch ausführlich dargelegt wird, welche Gewichtung vorgenommen wurde und wie der Erfüllungsgrad jedes Kriteriums bestimmt wurde.

## 3 ERGEBNISSE & INTERPRETATIONEN

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und interpretiert. Dabei entschied sich das Forschungsteam dafür, die Erörterung der Resultate in einen quantitativen und einen qualitativen Teil aufzuteilen. Im quantitativen Teil werden die Ergebnisse, welche aus der Untersuchung der Nachhaltigkeitsziele der 88 Unternehmen des Basissamples, der 8 KMU und der 8 MNU hervorgegangen sind, ausgewertet und interpretiert. Im qualitativen Teil werden die Erkenntnisse, welche mit Hilfe der qualitativen Interviews gewonnen wurden, wiedergegeben und interpretiert.

### 3.1 Quantitativer Teil

#### 3.1.1 Anteil von Unternehmen mit Umweltzielen

Eine der wohl wichtigsten Zahlen, die in der Untersuchung erhoben wurde, ist die des Anteils derjenigen Unternehmen, die Umweltziele veröffentlichen. Die Analyse ist dabei nach Branchen geordnet. Für die Untersuchung wurden alle 500 Unternehmen betrachtet, die in der Liste der Top-500 der Handelszeitung aufgelistet sind. Die hinter jeder Branche in Klammern angegebene Zahl aus Abbildung 3 gibt an, wie viele Unternehmen einer Branche in der gesamten Top-500-Liste zu finden sind. Bei den Banken und Versicherungen ergibt sich die Zahl in Klammern aus dem in Kapitel 2.3 beschriebenen Auswahlverfahren.

Insgesamt 88 aller Unternehmen aus den Top-500 in der Schweiz (Basissample dieser Untersuchung) haben Umweltziele veröffentlicht. Dies entspricht einem Anteil von 18%. Was über die rein quantitative Analyse der öffentlich vorliegenden Dokumente nicht herausgefunden werden konnte ist, wie viele Unternehmen allenfalls über Umweltziele verfügen (z.B. im Zusammenhang mit einem existierenden Umweltmanagementsystem), die sie nicht veröffentlichen. Interessant wäre auch ein internationaler Vergleich gewesen, für den allerdings die erforderlichen Daten fehlen. Obwohl in solchen Fällen die Versuchung naheliegt, Vergleiche zu eigentlich nicht vergleichbaren anderen Untersuchungen anzustellen, ist und bleibt dies aus wissenschaftlicher Sicht nicht zulässig. Würde z.B. die Zahl verwendet, laut der 82% der Global-500-Unternehmen ihre Treibhausgasemissionen an das CDP berichtet haben, so ist dieser Vergleich problematisch, da es sich hier ausschliesslich um globale Konzerne handelt. So weist z.B. der kleinste Konzern auf der Liste der Fortune Global 500 (Old Mutual) einen Umsatz von knapp 21 Milliarden Dollar auf und beschäftigt über 50.000 Mitarbeitende. Auf der Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz würde Old Mutual mit diesem Umsatz Platz 15 einnehmen. Zudem befinden sich auf der Liste der Handelszeitung zahlreiche Firmen, die nicht börsenkotiert und nicht berichterstattungspflichtig sind.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

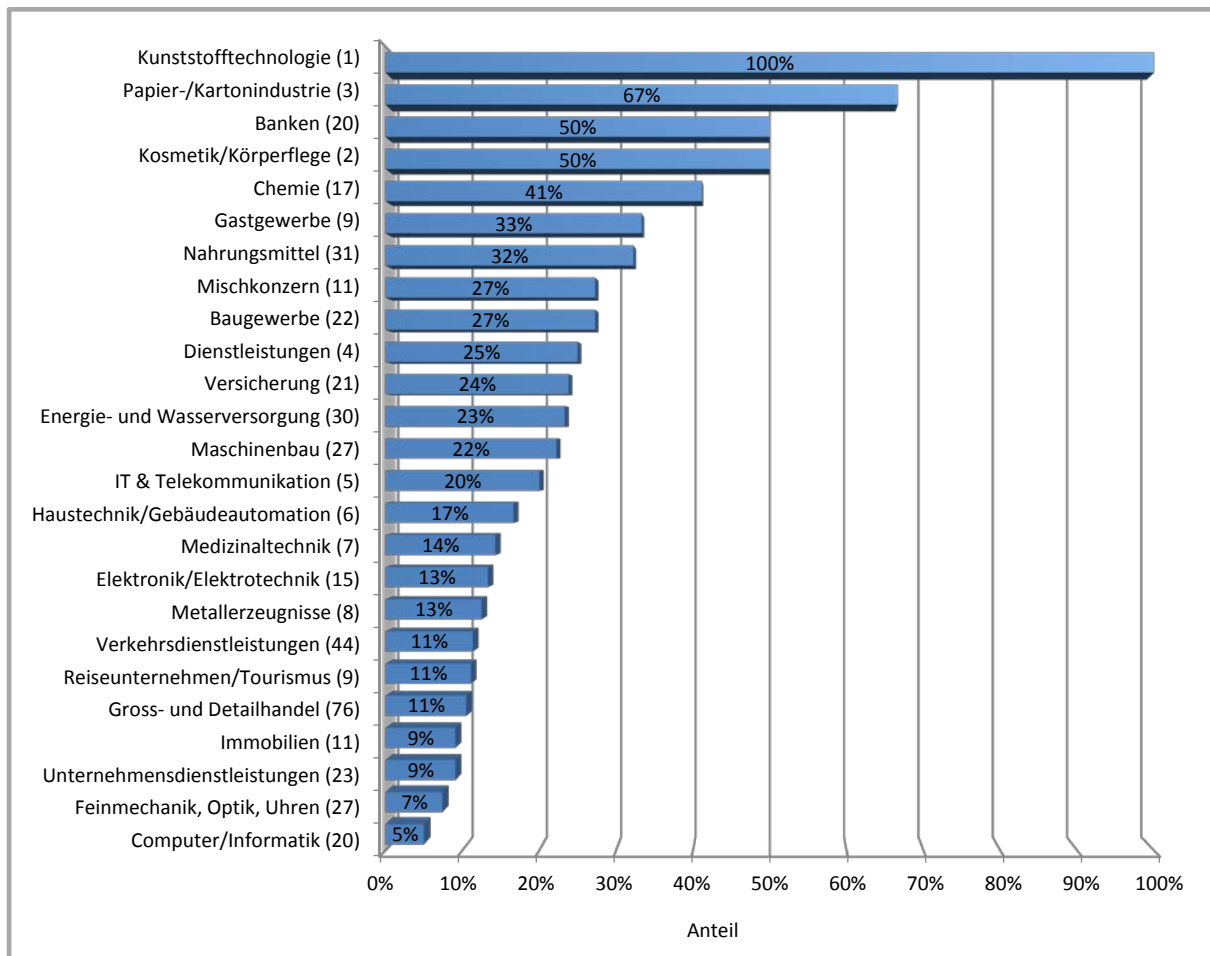


Abbildung 3: Top-500-Unternehmen: Anteil der Unternehmen pro Branche mit Umweltzielen

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.

Eine weitere interessante Zahl ergibt sich aus der Beantwortung der Frage, wie viele der 500 Unternehmen gemäss der „Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates“<sup>6</sup> zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen verpflichtet werden könnten. Die EU möchte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden und mehr als 20 Mio. Euro Bilanzsumme bzw. 40 Mio. Euro Netto-

<sup>6</sup> [http://www.drsc.de/docs/press\\_releases/2014/141115\\_EU\\_RL\\_2014\\_95\\_CSR\\_deu.pdf?date=2014-10-5](http://www.drsc.de/docs/press_releases/2014/141115_EU_RL_2014_95_CSR_deu.pdf?date=2014-10-5)

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

umsatz bekanntlich dazu verpflichten, Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung zu machen. Zu diesen Aspekten soll jeweils die Beschreibung der verfolgten Strategien und Konzepte, der angewandten Due-Diligence-Prozesse, die Ergebnisse dieser Strategien und Konzepte, die wesentlichen Risiken sowie die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren angegeben werden. Die Regelung, die europaweit etwa 6.000 Unternehmen betrifft, muss ab 2016 in nationales Recht übernommen werden und ist ab 2017 anzuwenden. Von den 500 hier untersuchten Unternehmen wären hiervon zumindest theoretisch zwei Drittel, nämlich 329 betroffen. Davon veröffentlichen wiederum ein Viertel (80 Unternehmen) Nachhaltigkeitsziele. Nur vier Unternehmen des Basissamples wären von der Richtlinie nicht betroffen, da sie weniger als 500 Mitarbeitende beschäftigen. Bei weiteren vier Unternehmen kann keine Aussage zur Berichterstattungspflicht nach EU-Recht gemacht werden, da für diese keine Informationen bezüglich ihrer Mitarbeiterzahl zur Verfügung standen.

Des Weiteren publizieren 52% der Unternehmen des Basissamples ihre Nachhaltigkeitsziele in einem separaten Bericht, 44% veröffentlichen ihre Ziele integriert im Geschäftsbericht und weitere 4% mit Hilfe eines Online-Berichts. Zudem ergaben die Analysen, dass ein 24% der Unternehmen des Basissamples die Ergebnisse ihres Nachhaltigkeitsberichtes extern validieren lassen, wohingegen 76% darauf verzichten.

## 3.1.2 Wie SMART sind Umweltziele Schweizer Unternehmen formuliert?

Wie im einleitenden Kapitel dieser Studie dargestellt, ist eine möglichst SMARTe Formulierung von Zielen wünschenswert, da nur dies gewährleistet, dass die realen künftigen Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die natürliche Umwelt bzw. der Anteil der durch unternehmerische Aktivitäten direkt oder indirekt verursachten Schädigungen der natürlichen Umwelt besser abgeschätzt werden kann.

Im folgenden Abschnitt wird daher die SMARTness der Ziele gemäss der im Methodenkapitel des vorliegenden Berichts beschriebenen Operationalisierung dargestellt. Dabei wird ein Vergleich zwischen dem Basissample und den beiden Vergleichssamples (MNU und KMU) angestellt.

### Vergleich der Erfüllung der SMARTness-Kriterien

Die nachfolgende Abbildung 5 vergleicht die durchschnittliche Erfüllung der einzelnen SMARTness-Kriterien „relevant & spezifisch“, „messbar“, „erreichbar“, „realistisch“ sowie „zeitlich gebunden“ pro Sample. Dafür wurden die Punktwerte je SMARTness-Kategorie, welche für die Ziele der untersuchten Samples vergeben wurden, addiert und durch die Anzahl aller Ziele dividiert. Der Anteil des so errechneten SMARTness-Indexes an der maximalen Punktzahl je Kategorie entspricht dem SMARTness-Erfüllungsgrad.

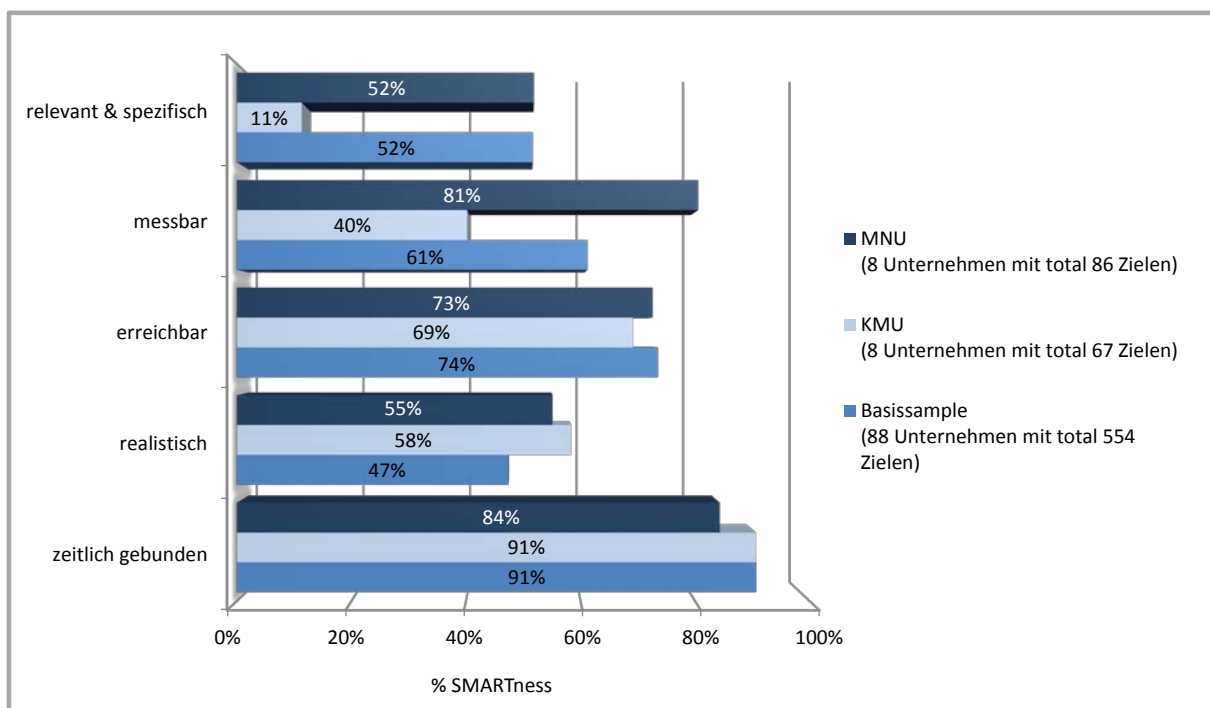


Abbildung 4: Vergleich der Erfüllung der SMARTness-Kriterien

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass drei der fünf Kriterien von allen drei Samples ungefähr gleich gut erfüllt werden. Dabei sticht vor allem das Kriterium der zeitlichen Gebundenheit hervor, welches alle Unternehmen mit Werten zwischen 84% (MNU) und 91% (KMU und Basissample) erfüllen. Dagegen zeigen sich bei zwei Kriterien deutliche Abweichungen: Das Kriterium „relevant und spezifisch“ ist zu mehr als 50% vom Basissample sowie den MNU erfüllt, die Ziele der KMU erfüllen dieses Kriterium hingegen nur zu durchschnittlich 11% und dies, obwohl die ausgewählten KMU ja zu den wenigen gehören, die überhaupt Umweltziele formulieren und veröffentlichen. Allerdings lässt sich aus der rein quantitativen Erhebung nicht eindeutig feststellen, warum dies der Fall ist. Es könnte damit zusammenhängen, dass KMU in der Entwicklung der Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in ihre Managementsysteme noch nicht so weit fortgeschritten sind und auch sieben von acht der untersuchten Unternehmen über keine Materialitätsanalyse verfügen. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Teilnehmer/innen der qualitativen Interviews, die zum Ausdruck brachten, dass ihnen dafür die Managementkapazitäten fehlen. Es könnte aber auch damit in Verbindung gebracht werden, dass sich KMU bezüglich dieses Kriteriums bewusst zurückhalten, da sie meist nicht zur Veröffentlichung von Angaben verpflichtet sind und gegebenenfalls befürchten, dass man aus zu spezifisch formulierten Zielen zu viel über ihr Geschäft ableiten kann. Ähnliche Argumente könnte man mit Blick auf das Kriterium der Messbarkeit anbringen, bei dem ebenfalls die KMU gegenüber den beiden anderen Samples schlechter abschneiden. Hier werden die MNU ihrem Ruf als „Best Practices“ gerecht, bei deren Zielen das Kriterium „messbar“ im Durchschnitt zu 81% erfüllt ist. Dabei handelt es sich z.B. um folgende Ziele (Beispiele):

- „20% absolute reduction in facility CO<sub>2</sub> emissions by 2020 against 2010 baseline“ (Johnson & Johnson, 2015),
- „Reduce carbon dioxide emissions by 40% by 2020 from the level in 2009“ (PostNord AB, 2016).

## SMARTness je Branche

Einige interessante Divergenzen zeigt eine Analyse der durchschnittlichen Erfüllung der SMARTness je Branche. Die aufgeführten Zahlen, welche sich in Klammern hinter jeder Branche befinden, geben Auskunft über die Anzahl an Unternehmen des Basis- bzw. der Vergleichssamples (Abbildungen 6-8).

Im Basissample führen mit einer durchschnittlichen SMARTness von über 70% die vier Branchen IT & Telekommunikation (94%), Unternehmensdienstleistungen (92%), Chemie (80%) und Banken (76%) die „branchenbezogene SMARTness-Rangliste“ an. Das Ergebnis lässt sich dadurch erklären, dass beispielsweise die Branche IT & Telekommunikation nur durch die Swisscom AG vertreten ist, die wiederum über ein weit entwickeltes Nachhaltigkeitsmanagementsystem verfügt. Der hohe SMARTness-Grad der Ziele von Unternehmensdienstleistern kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass die Branche viel Know-how in guter Managementpraxis besitzt und ihre Kompetenzen mit guten Beispielen unter Beweis stellen möchte. Das gute Abschneiden der Branche Chemie kann u.a. damit erklärt werden, dass sie traditionell stark im Fokus von Umweltthemen steht. Bei (grossen) Banken

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

könnte eine Rolle spielen, dass sie meist über Nachhaltigkeitsmanagementsysteme mit ausführlichen Wesentlichkeitsanalysen verfügen. Bei der Interpretation ist im Übrigen dahingehend Zurückhaltung anzumahnen, die Aussagekraft dieser Zahlen überzubewerten. Wie bei der Beschreibung zur Operationalisierung der SMARTness erläutert, erhalten Unternehmen z.B. dann bereits die volle Punktzahl beim Kriterium „relevant & spezifisch“, wenn im Nachhaltigkeitsbericht eine Materialitätsmatrix vorhanden ist und die Umweltthemen an diesen Materialitätsüberlegungen gebunden sind. Ob und inwiefern diese Materialitätsmatrix „seriös“ und/oder „ambitioniert“ erarbeitet wurde, kann durch eine Analyse der Berichterstattung nicht objektiv beurteilt werden.

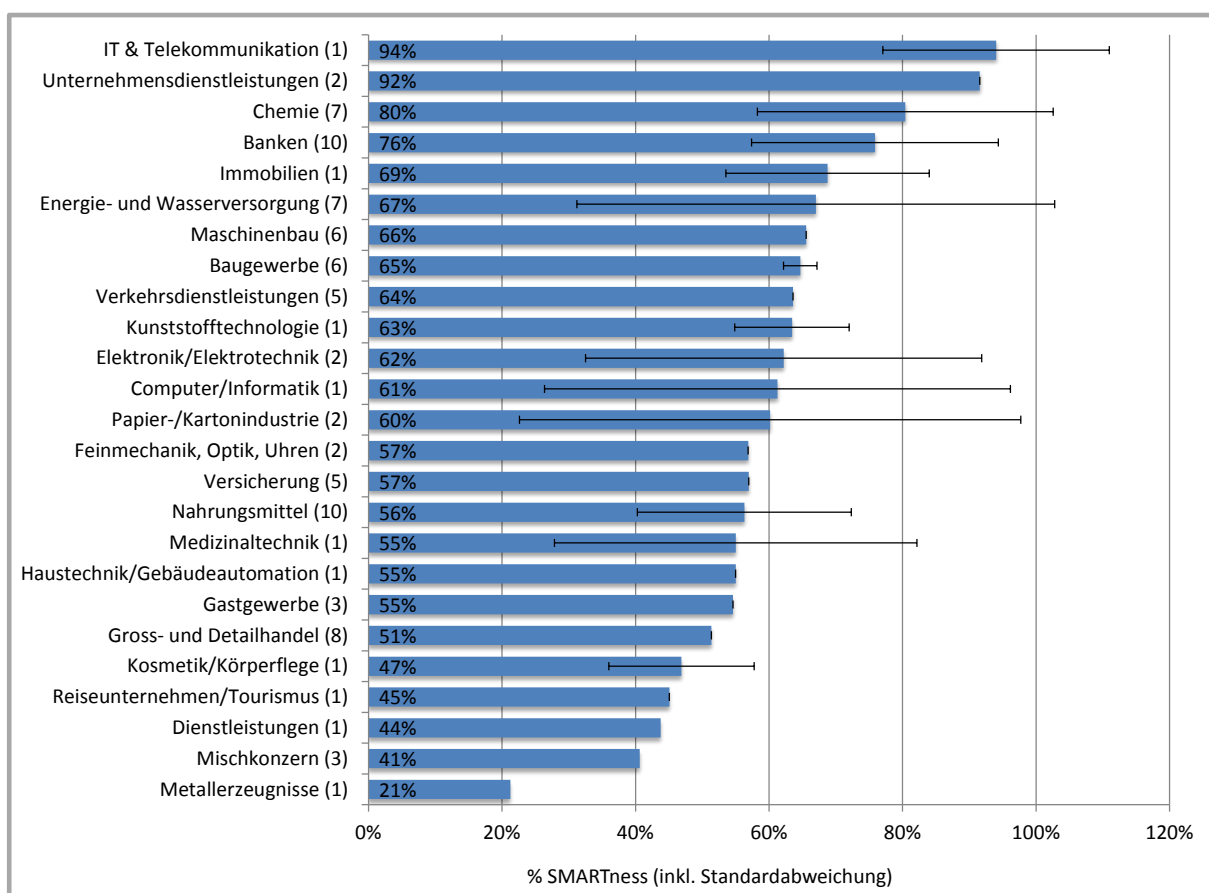


Abbildung 5: Basissample: Durchschnittliche branchenbezogene Erfüllung der SMARTness

Die untersuchten Schweizer KMU setzen in der Regel etwas weniger SMARTe Ziele als die Unternehmen aus dem Basissample und der Gruppe der MNU. Es liegt wie unter Abschnitt 3.2.1 bereits erörtert vor allem daran, dass sieben von acht KMU keine Materialitätsanalyse durchführen und somit das Kriterium „relevant & spezifisch“, welches an Materialitätsüberlegungen gebunden ist, unzureichend erfüllen. Ausserdem publizieren KMU deutlich weniger messbare Ziele als die Unternehmen des Basissamples und des MNU-Samples. Dagegen setzen die Branchen der MNU durchweg SMARTere Ziele als die Branchen des Basissamples und der KMU. Dies kann unter anderem darauf zurückge-

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

führt werden, dass ihre Ziele deutlich messbarer formuliert sind als die der anderen beiden Samples (siehe Abschnitt 3.2.1). Allerdings muss hier noch einmal klar darauf hingewiesen werden, dass die Vergleichssamples nur aus sehr wenigen Unternehmen bestehen, was die Aussagekraft der Darstellungen reduziert.

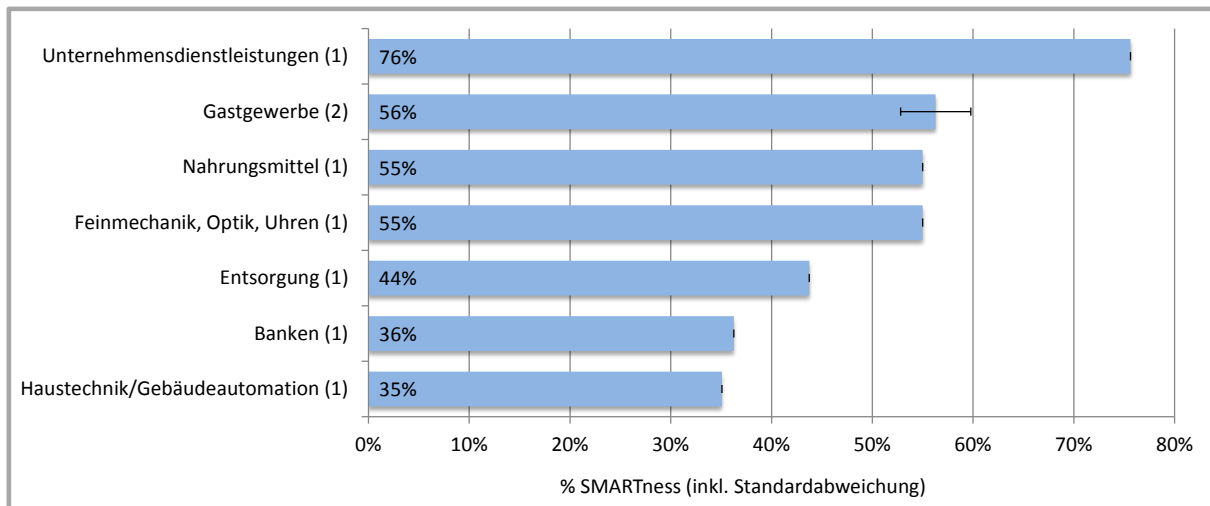


Abbildung 6: KMU: Durchschnittliche branchenbezogene Erfüllung der SMARTness

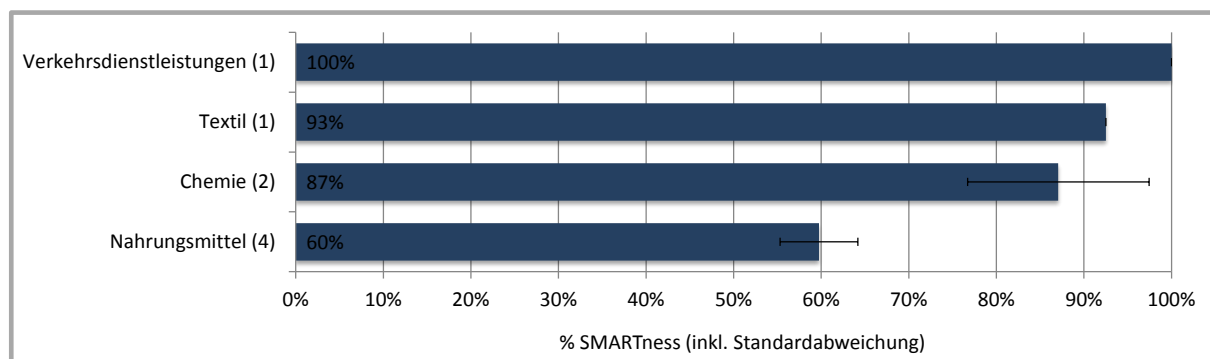


Abbildung 7: MNU: Durchschnittliche branchenbezogene Erfüllung der SMARTness

## SMARTness je Unternehmen

Die durchschnittliche SMARTness aller Umweltziele je Unternehmen aller drei Samples ist Anhang 5 zu entnehmen. Die hinter jedem Unternehmen in Klammern gesetzte Zahl zeigt dabei die Anzahl der Umweltziele pro Unternehmen. Dabei fällt auf, dass circa ein Drittel der Unternehmen des Basisamples im Durchschnitt einen SMARTness-Erfüllungsgrad von mindestens 70% aufweisen. Zudem wird deutlich, dass die Standardabweichung bei Unternehmen mit einer hohen SMARTness tendenziell geringer ist als bei Unternehmen, deren Ziele einen geringen SMARTness-Erfüllungsgrad aufweisen. Die Standardabweichung verdeutlicht, inwiefern die Ziele eines Unternehmens in ihrer SMARTness voneinander abweichen. Wünschenswert wäre eine geringe Standardabweichung, sprich

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

ähnlich SMARTe Ziele pro Unternehmen. Bei den Unternehmen des Basissamples mit den höchsten SMARTness-Erfüllungsgraden, nämlich mindestens 90%, handelt es sich um die *Adecco Group AG* (100%), *Clariant AG* (98%), *Coca-Cola HBC Schweiz AG* (96%), *Aéroport International de Genève* (94%), *Swisscom AG* (94%), *Givaudan SA* (94%), *Berner Kantonalbank AG* (94%), *Roche Holding AG* (91%) sowie *Aargauische Kantonalbank* (90%) und *UBS AG* (90%). Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass die *Adecco Group AG* im Gegensatz zu allen anderen genannten Unternehmen nur ein einziges Ziel veröffentlicht hat. Positiv hervorzuheben sind ausserdem die geringen Standardabweichungen in Höhe von 2% bei der *Aargauischen Kantonalbank* und jeweils 4% bei der *Clariant AG* und *Coca-Cola HBC Schweiz AG*. Alle drei Unternehmen formulieren ihre gesamten Umweltziele ähnlich SMART.

Bei den MNU erfüllen die Unternehmen *PostNord AB* (100%), *Johnson & Johnson* (95%) sowie *Hugo Boss AG* (93%) die SMARTness mit jeweils über 90%. Es ist jedoch auch hier anzumerken, dass *PostNord* ausschliesslich ein Umweltziel veröffentlicht hat.

Bei den KMU führt die *Neosys AG* die Rangliste mit einem SMARTness-Erfüllungsgrad in Höhe von 76% an, gefolgt von der *Menu & More AG* (58%), *Knecht & Müller AG* (55%) sowie *Beck Glatz Confiseur AG* (55%). Auch hier ist darauf hinzuweisen, dass die beiden letztgenannten jeweils nur ein Umweltziel publiziert haben.

## SMARTness je Umweltthema

Innerhalb des folgenden Abschnitts wird die durchschnittliche Erfüllung der SMARTness je Umweltthema, bezogen auf alle drei Samples, wiedergegeben (Abbildungen 9-11). Die in Klammern angegebenen Zahl nennt dabei die Anzahl der Ziele je Thema. Zudem stellen die Diagramme die Standardabweichung der einzelnen Ziele je Umweltthema in Bezug zur durchschnittlichen Erfüllung der SMARTness dar.

Beim Basissample wird deutlich, dass vor allem die Themen „Emissionen – nicht THG“, „Wasser“ und „Emissionen – THG“ einen hohen SMARTness-Erfüllungsgrad, nämlich über 70%, aufweisen. Die Tatsache, dass das Thema „Emissionen - nicht THG“ die Rangliste anführt, kann mit der geringen Anzahl an Umweltzielen begründet werden, die diesem Thema zugeordnet wurde. Dabei handelt es sich nämlich ausschliesslich um Ziele, die von Unternehmen verfasst wurden, die eine durchschnittliche SMARTness von mindestens 75% erreicht haben. Das Thema „Emissionen – THG“ erreicht dagegen bei allen drei Samples einen hohen SMARTness-Erfüllungsgrad, d.h. Ziele zu diesem Thema sind unabhängig vom Unternehmenstyp besonders SMART formuliert (Basissample, 71%; KMU, 57%; MNU, 75%). Zudem wird mit Hilfe der Standardabweichung deutlich, dass in allen drei Samples die Ziele, die den einzelnen Umweltthemen zugeordnet wurden, in ihrer SMARTness stark variieren. Geringe Standardabweichungen sind vereinzelt nur bei Umweltthemen zu finden, denen eine geringe Zahl an Zielen zugeordnet wurde, d.h. die zum Teil auch nur von einem Unternehmen stammen.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

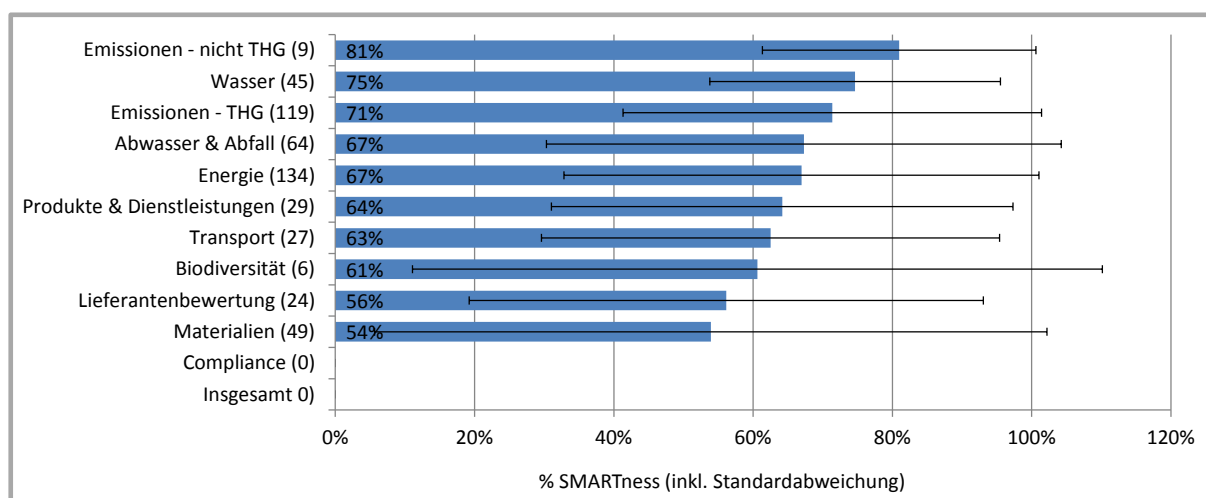


Abbildung 8: Basissample: Durchschnittliche Erfüllung der SMARTness je Umweltthema

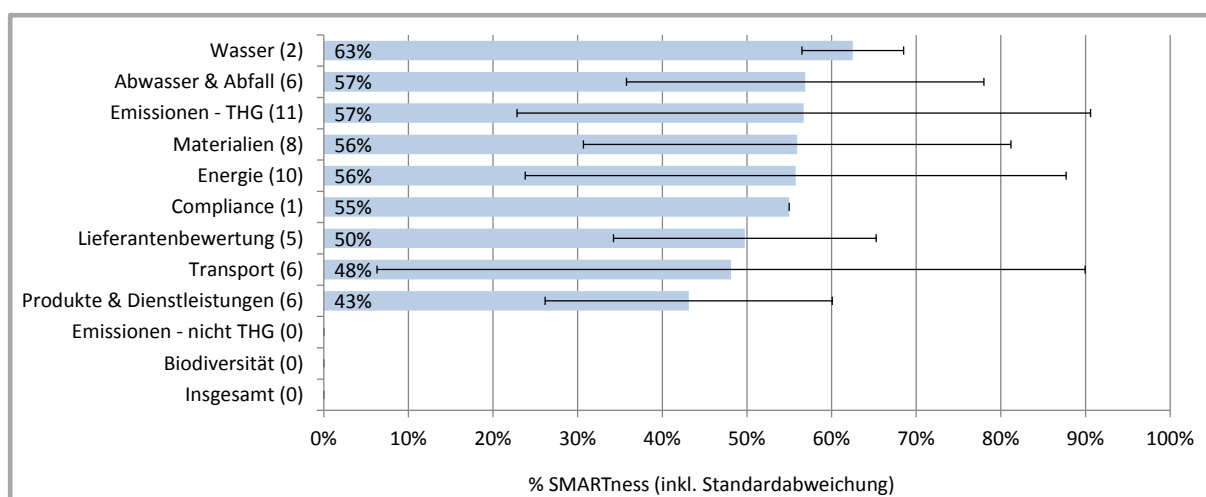


Abbildung 9: KMU: Durchschnittliche Erfüllung der SMARTness je Umweltthema

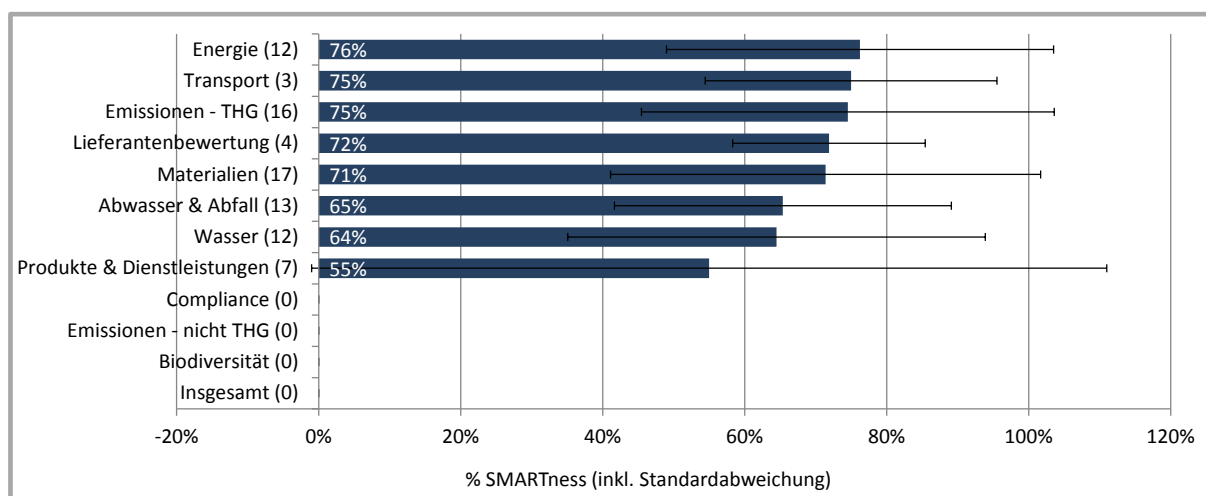


Abbildung 10: MNU: Durchschnittliche Erfüllung der SMARTness je Umweltthema

## 3.1.3 Welche Umweltthemen werden durch Ziele adressiert?

### *Umweltthemen je Unternehmen*

Welche Umweltthemen bei den Schweizer Unternehmen (Basissample und KMU) sowie den MNU durch Ziele abgedeckt werden verdeutlicht Abbildung 12. Dabei fällt auf, dass sich die Unternehmen aus allen drei Samples mehrheitlich Ziele zu den Themen Energieeinsatz, THG-Emissionen sowie Abfall und Abwasser setzen. 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. So nehmen die beiden Themen Energie und THG-Emissionen für alle drei Samples die beiden ersten Ränge bezüglich Anteil der Ziele ein.

Eine weitere Erklärung könnte sein, dass einige der häufiger anzutreffenden Ziele aus Bereichen stammen, in denen konkrete, messbare und terminierte Ziele vergleichsweise einfacher zu formulieren sind. So können Abfall, Abwasser und der Energieverbrauch beispielsweise problemlos gemessen und durch vergleichsweise einfache Optimierungsmassnahmen Reduktionen erzielt werden.

Von den drei Themen mit starkem Bezug zu den planetaren Belastungsgrenzen (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, darunter u.a. die *Holcim (Schweiz) AG*, welche in ihrem Nachhaltigkeitsbericht von 2013 drei Ziele zum Thema Artenvielfalt publiziert hat.

- „Bis 2015 erhalten 100% empfindlicher Standorte einen Aktionsplan für Artenvielfalt“ (Holcim (Schweiz) AG, 2013),
- „Bis 2020 Überprüfung der Qualität der Artenvielfalt an allen Abbaustandorten“ (Holcim (Schweiz) AG, 2013),
- „Bis 2030 positive Auswirkungen auf die Artenvielfalt“ (Holcim (Schweiz) AG, 2013).

Genau wie zum Thema Biodiversität wurden auch zum Stickstoffkreislauf nur wenige Ziele formuliert. Das Thema Stickstoff wurde in Abbildung 12 den Umweltthemen „Emissionen – nicht THG“ und „Transport“ zugeordnet. So spielt Stickstoff beispielsweise in einem Ziel der *Holcim (Schweiz) AG*, in einem Ziel der *Denner AG* und in zwei Zielen der *Geberit AG* eine Rolle.

- „Bis 2012 Reduktion der Emissionen von  $\text{NO}_x$ ,  $\text{SO}_2$  und Staub um 20% gegenüber 2004“ (Holcim (Schweiz) AG, 2013),
- „Ziel ist, dass bereits im Jahr 2019 sämtliche Strecken mit „Euro-6“-LKW zurückgelegt werden und so der Ausstoss von Stickstoffoxiden um 80% und derjenige von Feinstaub um 66% gesenkt werden kann“ (Denner AG, 2016),
- „Discontinuation of Euro 1, Euro 2 and Euro 3 trucks and more intensive use of Euro 6 trucks from 2016 to 2018“ (Geberit AG, 2015),

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- „Retrofitting of nine tunnel kilns for ceramic production with EnerVit technology at six European plants, cutting NO<sub>x</sub> emissions, reducing gas consumption by around 27 GWh/a and saving some 6.500 tonnes of CO<sub>2</sub> emissions from 2016 to 2018“ (Geberit AG, 2015).

Bei den MNU und KMU spielen diese beiden „Planetary Boundaries“ dagegen keine Rolle.

Auch das Thema „Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte“ (kurz: Lieferantenbewertung) ist vor allem im Basissample und den MNU bei der Zielformulierung kaum vertreten. In beiden Samples verfassen nur 13% der Unternehmen Ziele zu diesem Thema. Bei den KMU sind es da schon mehr, nämlich immerhin ein Viertel der Unternehmen, die sich zu diesem Thema äusseren.

Auffällig ist auch, dass der Anteil der Unternehmen, die Ziele zu den Themen Produkte & Dienstleistungen, Materialien, Wasser, Abwasser & Abfall, THG-Emissionen und Energie veröffentlicht haben bei den MNU nochmals deutlich höher ist als bei den Unternehmen des Basissamples und den KMU in der Schweiz.

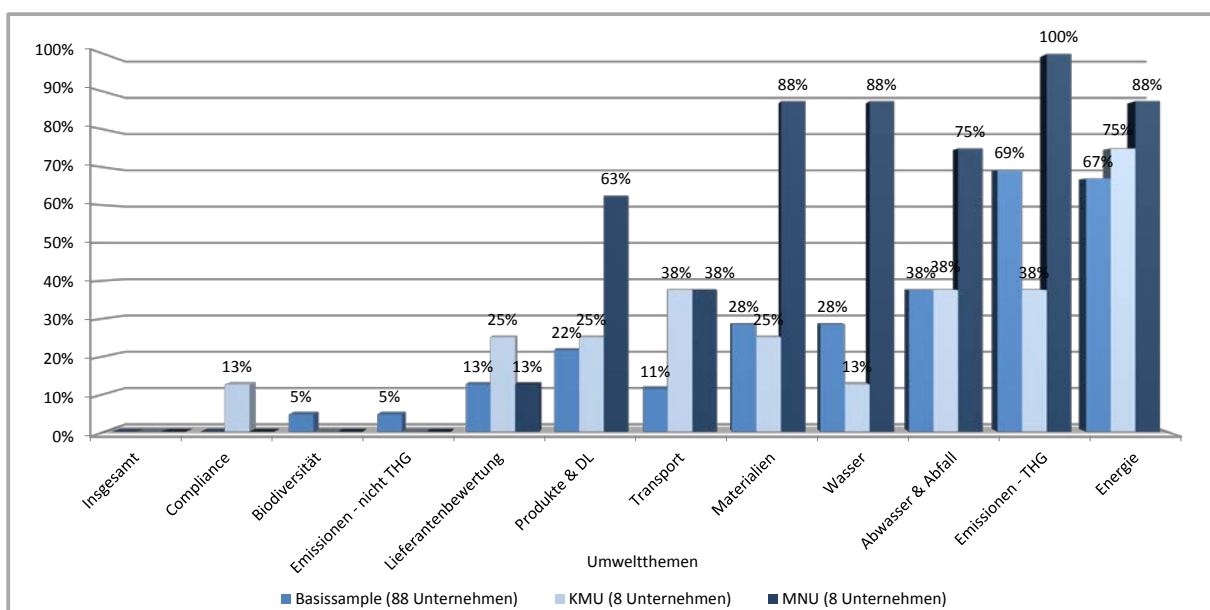


Abbildung 11: Anteil der Unternehmen, die Ziele zu den angegebenen Umweltthemen formulieren

## Umweltthemen je Branche

Die Verteilung der Ziele zu bestimmten Umweltthemen innerhalb der Branchen wird in den Abbildungen 13-15 sichtbar. Die hinter jeder Branche in Klammern angegebene Zahl gibt die Anzahl an Unternehmen mit Umweltzielen an, die dieser Branche zugeordnet wurden. Ausserdem ist zu erwähnen, dass aus Gründen der Übersichtlichkeit ausschliesslich diejenigen drei Umweltthemen je Branche genannt werden, welche am häufigsten durch Ziele abgedeckt wurden.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Auffällig ist, dass in allen drei Samples Top-Themen wie Energie und THG-Emissionen in allen Branchen prominent mit Zielen vertreten sind. Trotzdem lassen sich branchenspezifische Unterschiede erkennen, zum Beispiel setzen sich die Basissample-Unternehmen in der Branche Energie- und Wasserversorgung die meisten Ziele zum Thema Produkte und Dienstleistungen. Das widerspiegelt die Tatsache, dass der Einfluss, den diese Unternehmen auf kundenseitige Impacts ausüben können gross ist im Vergleich zu den Impacts der eigenen Prozesse. Dagegen setzen sich Unternehmen des gleichen Samples in der Branche Nahrungsmittel die meisten Ziele zum Thema Wasser. Das entspricht dem Umstand, dass die landwirtschaftliche Produktion und Nahrungsmittelverarbeitung oft sehr wasserintensiv sind. Zusätzlich setzen sich MNU derselben Branche noch Ziele zu den Themen Materialien und Abwasser & Abfall. Angemerkt werden muss, dass aufgrund der geringen Grösse der Vergleichssamples hinter einigen der Darstellungen jeweils nur ein Unternehmen steht.

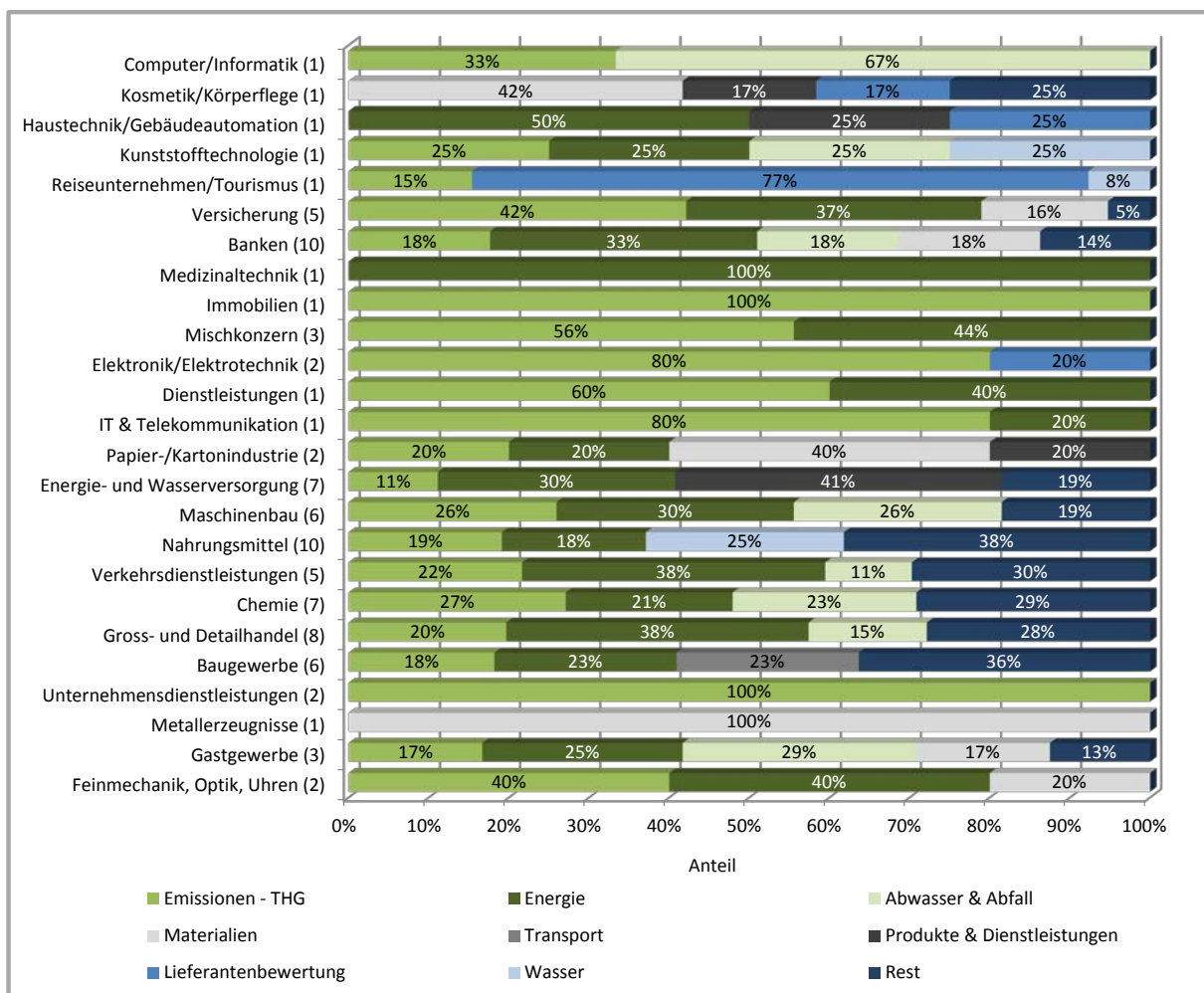


Abbildung 12: Basissample: Anteil der Ziele nach Umweltthemen und Branchen

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

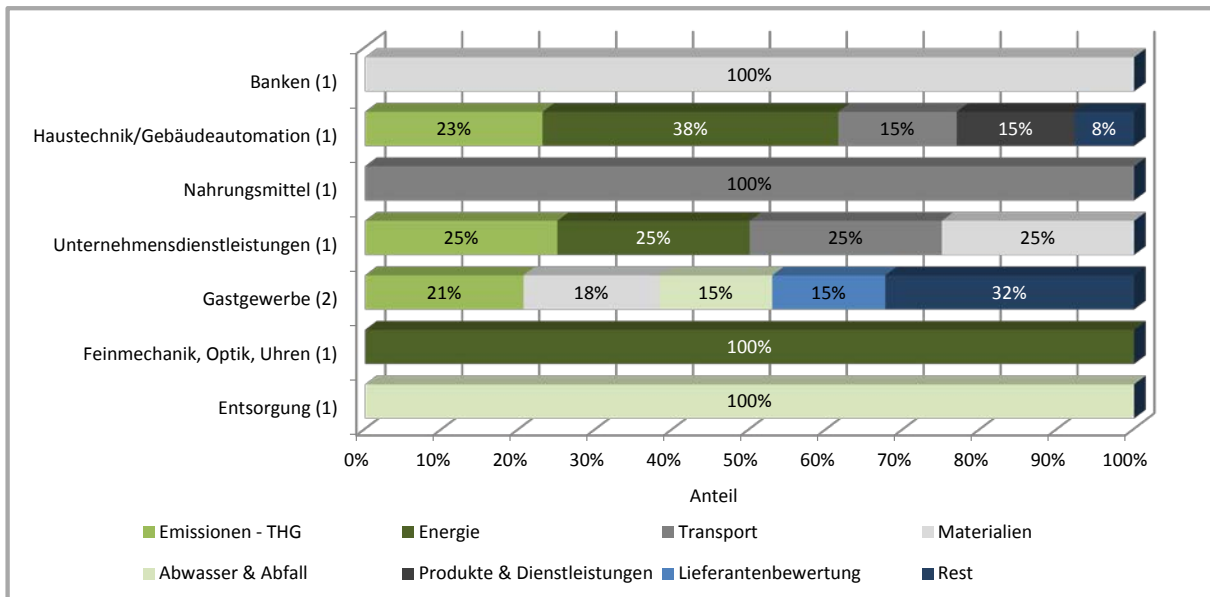


Abbildung 13: KMU: Anteil der Ziele nach Umweltthemen und Branchen

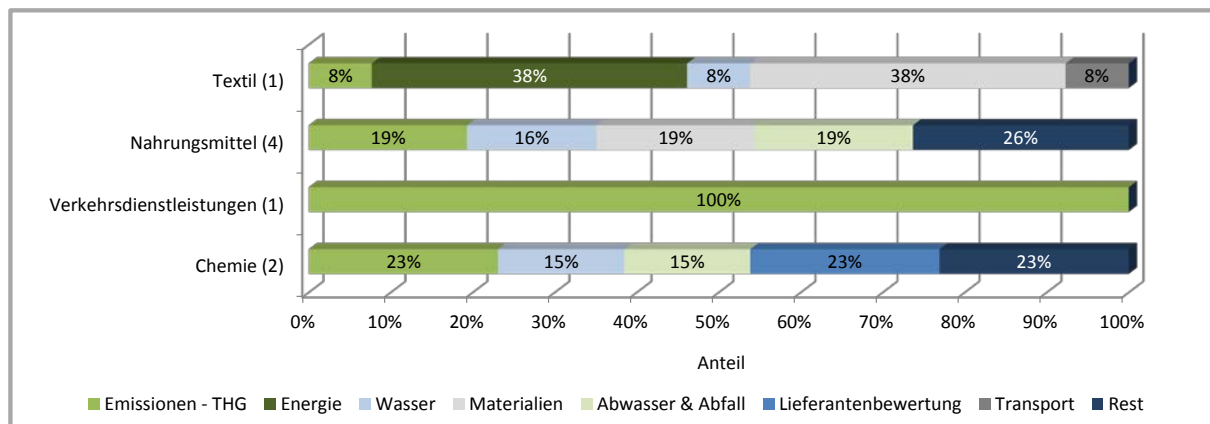


Abbildung 14: MNU: Anteil der Ziele nach Umweltthemen und Branchen

## 3.1.4 Welche Wertschöpfungsstufen werden durch Umweltziele adressiert?

Die Verteilung der Umweltziele auf die Wertschöpfungsstufen *Upstream*, *Inhouse* und *Downstream* zeigt Abbildung 16. Da einige Umweltziele zwei Wertschöpfungsstufen umfassen, andere sogar drei, wurden diese gesondert ausgewiesen. Ziele, die alle drei Wertschöpfungsstufen, also die gesamte Wertschöpfungskette umfassen, werden Fussabdruck-Ziele genannt (vgl. die Erläuterungen auf S. 17). Zur Interpretation der Abbildung 16 wichtig zu berücksichtigen ist der Umstand, dass jedes Ziel immer nur einer Kategorie zugerechnet wurde. 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). Deutlich über die Hälfte der Ziele entfallen auf diese Stufe. Immerhin 17 bis 30% der Umweltziele entfallen auf

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

lieferantenseitige Ziele (Upstream), während kundenseitige Ziele (Downstream) für keines der drei Samples einen Anteil über 5% erreichen. Fussabdruck-Ziele sind dagegen selten anzutreffen. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass Unternehmen sich vorwiegend daran orientieren, wie stark sie Umweltthemen beeinflussen können und diese Einflussphasen auch ungern miteinander vermischen. Die Mehrheit der quantifizierten Fussabdruckziele bezieht sich in allen drei Samples auf das Thema THG-Emissionen (Scopes 1, 2 und 3) (Abbildungen 16-18). Im Folgenden werden einige Beispiele Ziele genannt, die weitestgehend der Idee von Fussabdruck-Zielen entsprechen, wenn sie auch nicht alle die komplette Wertschöpfungskette berücksichtigen. Gleichwohl zeigen sie, dass einige Unternehmen bereits auf dem Weg sind hin zu weiterreichenden Zielsetzungen:

- „In 2016 maximum of 360.000 tonnes CO<sub>2</sub>eq 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 CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber dem Jahr 2012 bis 2020 pro Mitarbeitende um 20% zu senken“ (Helvetia AG, 2015),
- „By 2014 maintain or reduce direkt and indirect GHG emissions in CO<sub>2</sub>eq per 1.000 working hours compared with 2013“ (Sulzer AG, 2015).

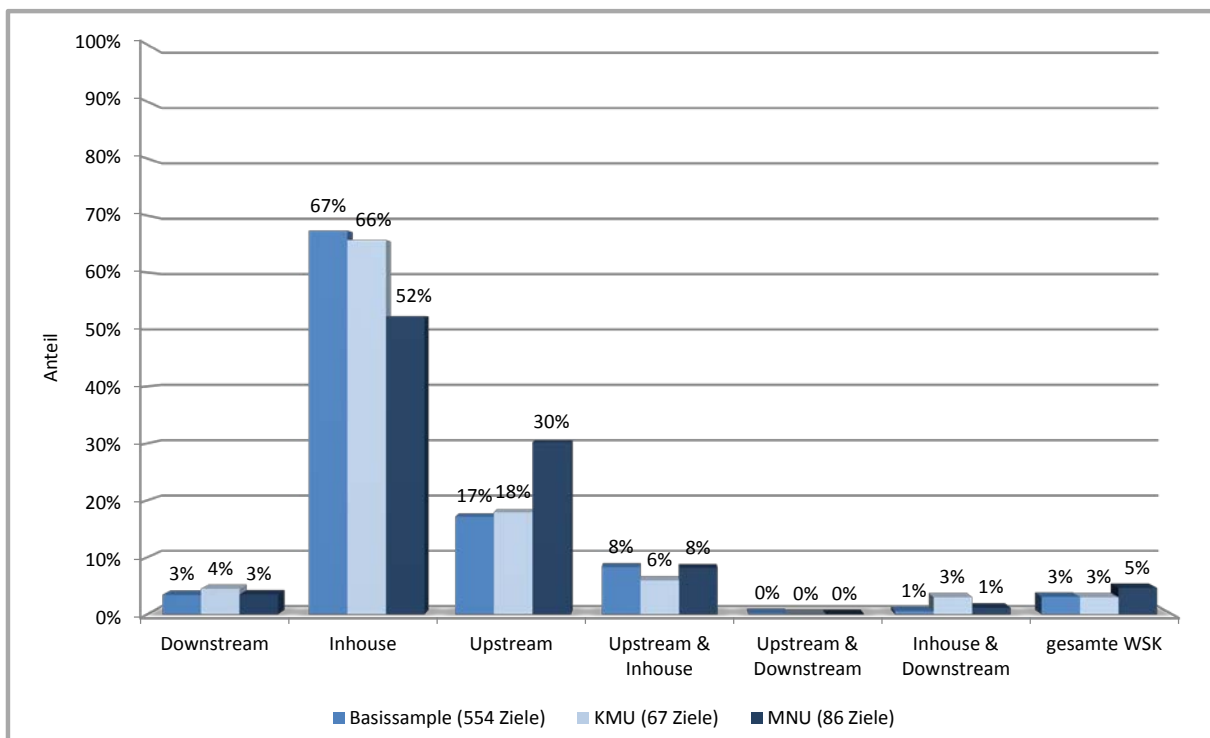


Abbildung 15: Verteilung der Umweltziele auf die Wertschöpfungsstufen

## 3.1.5 Formulieren Unternehmen ihre Umweltziele wirkungs- oder prozessorientiert?

### Wirkungsorientierung nach Umweltzielen

Die folgende Abbildung 17 liefert einen Überblick über die Verteilung der Umweltziele aller drei Samples auf die Wirkungskategorien Input, Output/Outcome sowie Impact.

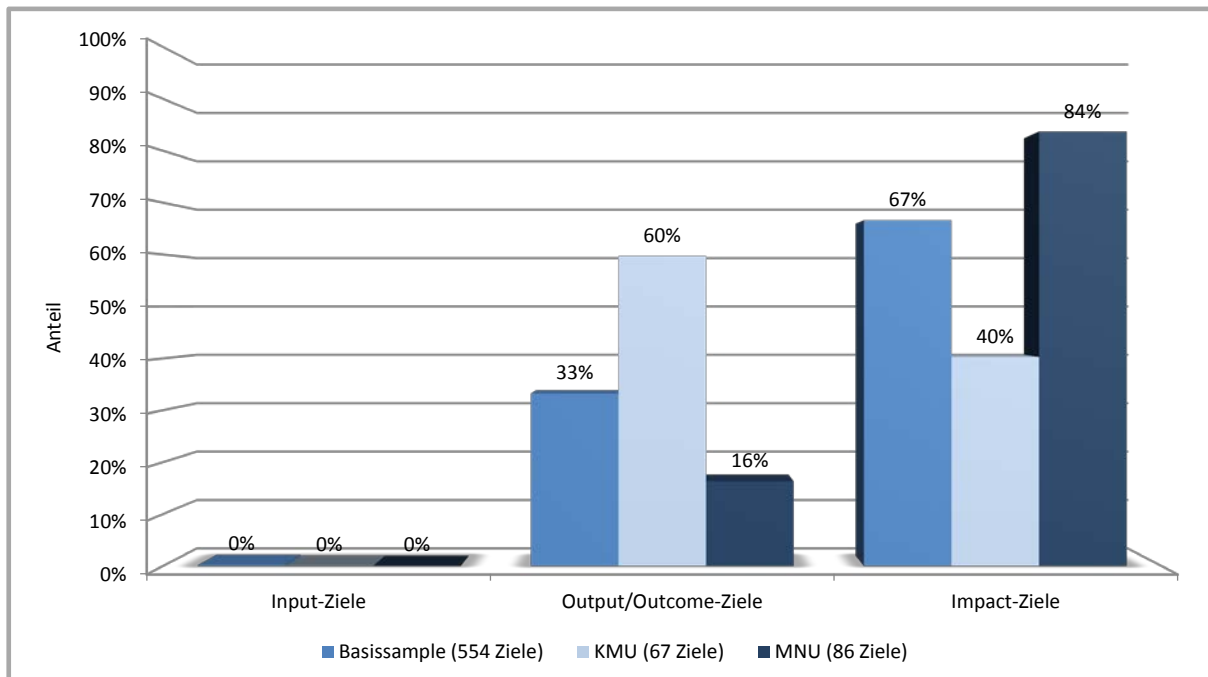


Abbildung 16: Verteilung der Umweltziele auf die Wirkungskategorien

Dabei fällt auf, dass im Basissample sowie bei den MNU die Impact-Ziele die Output/Outcome-Ziele deutlich übersteigen, wobei hier noch einmal anzumerken ist, dass den Impact-Zielen sowohl relative als auch absolute Ziele zugeordnet wurden (vgl. Abschnitt 2.5). Ein hoher Anteil Impact-Ziele könnte für einen vergleichsweise hohen Reifegrad des Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens sprechen. Diesem Anspruch genügen 67% aller vom Basissample formulierten Ziele. Die MNU gehen hier noch deutlich weiter (84%). Dieser Befund entspricht den Erwartungen. Dass Schweizer KMUs lediglich 40% ihrer Ziele als Wirkungsziele formulieren, erscheint nicht weiter überraschend.

Ein Erklärungsansatz – der im Übrigen gestützt wird durch Aussagen aus den Interviews im qualitativen Teil der Studie (vgl. Kapitel 3.2) ist, dass KMU selten Zugang zu Fachwissen sowie den nötigen Ressourcen haben, das bzw. die für die Formulierung von messbaren Wirkungszielen nötig ist bzw. sind. Weil Impact-Ziele häufig schwieriger messbar sind, besteht für Unternehmen bei der Zielformulierung die Herausforderung, SMARTness und Wirkungsorientierung zu harmonisieren. Die Schwierigkeiten 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.

## *Wirkungsorientierung nach Wertschöpfungsstufen*

Die Abbildungen 18-20 auf den folgenden Seiten zeigen die Zuordnung der prozess- und wirkungsorientierten Umweltziele zu den einzelnen Wertschöpfungsstufen, wobei auch hier wieder darauf verwiesen werden muss, dass jedes Ziel immer nur einer Kategorie zugerechnet wurde. Es fällt auf, dass vor allem bei den Unternehmen des Basissamples und den MNU die meisten Impactziele im Inhouse-Bereich gesetzt werden. Die folgenden Beispiele belegen dies (wobei die Auswahl der Unternehmen nicht suggerieren soll, dass diese nur Ziele im Impact-Bereich gesetzt haben):

- *„By 2016 reduction of paper consumption by 5% per full-time employee in comparison to 2012“* (UBS AG, 2015),
- *„Bis 2020 Reduktion der THG-Emissionen pro Tonne Produkt in unseren 100 grössten Lagern um 10% gegenüber 2014“* (Nestlé S.A., 2016),
- *„From a 2007 baseline, we have committed to eliminating GHG emissions across our direct operations (around 1/7 of our total footprint) by 2040“* (Mars Inc., 2015).

Bei den KMU werden dagegen in diesem Bereich vermehrt Output/Outcome-Ziele gesetzt. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die Folgenden:

- *„Bis 2014 Transporte weiter optimieren“* (Hunziker Partner AG, 2014),
- *„In 2015 Integration von ökologische Aspekten in die Produktgestaltung“* (Schweizer Jugendherbergen, 2015).

Allerdings wäre im Inhouse-Bereich bei allen drei Samples ein noch höherer Anteil an Impact-Zielen und weniger Output/Outcome-Ziele erwartet worden, da gerade im direkten Einflussbereich (In-house) das Setzen von Impactzielen einfacher ist als in den indirekt beeinflussbaren Stufen Upstream und Downstream. Gerade auf der Upstream-Stufe fällt auf, dass bei den MNU der Anteil an Impactzielen signifikant höher ist als im Basissample. Dies vor allem darauf zurückzuführen, da sich die meisten Umweltziele der MNU mit dem Thema der Beschaffung von zertifizierten Rohstoffen aus nachhaltigen Quellen beschäftigen. Dabei handelt es sich beispielsweise um folgende:

- *„Ziel 2015: Palmöl zu 100 % aus zertifizierten Quellen beziehen“* (Mars Inc., 2015),
- *„General Mills will source 100 % of our fiber packaging by 2020 from recycled material or from virgin wood fiber regions that are known to not be contributing to deforestation (any high-risk regions will be independently verified)“* (General Mills, 2016).

Bei den KMUs ist hingegen auf der Upstream-Stufe der Anteil an Output/Outcome-Zielen etwas höher als im Basissample und bei den MNU. Zwei Beispiele für solche prozessorientierten Ziele sind

- *„Bis 2016 Beschaffungsstrategie nachhaltiger ausrichten“* (Menu and More AG, 2014),
- *„In 2015 Bündelung der Lieferanten, d.h. möglichst viele Produkte vom selben Lieferanten beziehen“* (Schweizer Jugendherbergen, 2015).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Auf der Stufe Downstream wurden hingegen bei allen drei Samples verhältnismässig wenige Ziele gesetzt. Diejenigen die formuliert wurden, sind allerdings bei allen drei Unternehmenstypen vorwiegend Impact-orientiert. Dabei handelt es sich zum Beispiel um

- „Bis zum Jahr 2020 streben wir eine substanzielle Reduktion des Energieverbrauchs pro Tonne Endprodukt bei unseren Kunden an. Dies geschieht durch Erreichen einer 25% höheren Energieeffizienz pro Tonne Endprodukt bis 2020“ (Bühler Holding AG, 2015),
- „Bis 31.12.2018 Reduktion des Stromverbrauchs der Kunden um 1,5% (gemittelt über die Jahre 2016–2018) gegenüber dem gemittelten Verbrauch 2013–2015 und den Wärmeverbrauch der Kunden um 0,5% (gemittelt über die Jahre 2016–2018) gegenüber dem Mittel der Jahre 2013–2015“ (IWB, 2015),
- „In 2016 sollen 50% der Gäste freiwillig CO<sub>2</sub> kompensieren“ (Schweizer Jugendherbergen, 2015),
- „As a member of the Consumer Goods Forum, we have pledged to do our part to halve per capita global food waste at the consumer level“ (Kellogg Company, 2016),
- „Bis 2020 werden wir den Abfall pro Verkaufseinheit, der durch die Entsorgung unserer Produkte entsteht, im Vergleich zu 2010 halbieren“ (Unilever International, 2016).

Bezüglich Zielen, die die gesamte Wertschöpfungskette betreffen, fällt auf, dass diese in allen drei Samples zum überwiegenden Teil wirkungsorientiert sind. Beispiele hierfür wurden bereits in Abschnitt 3.1.4 genannt.

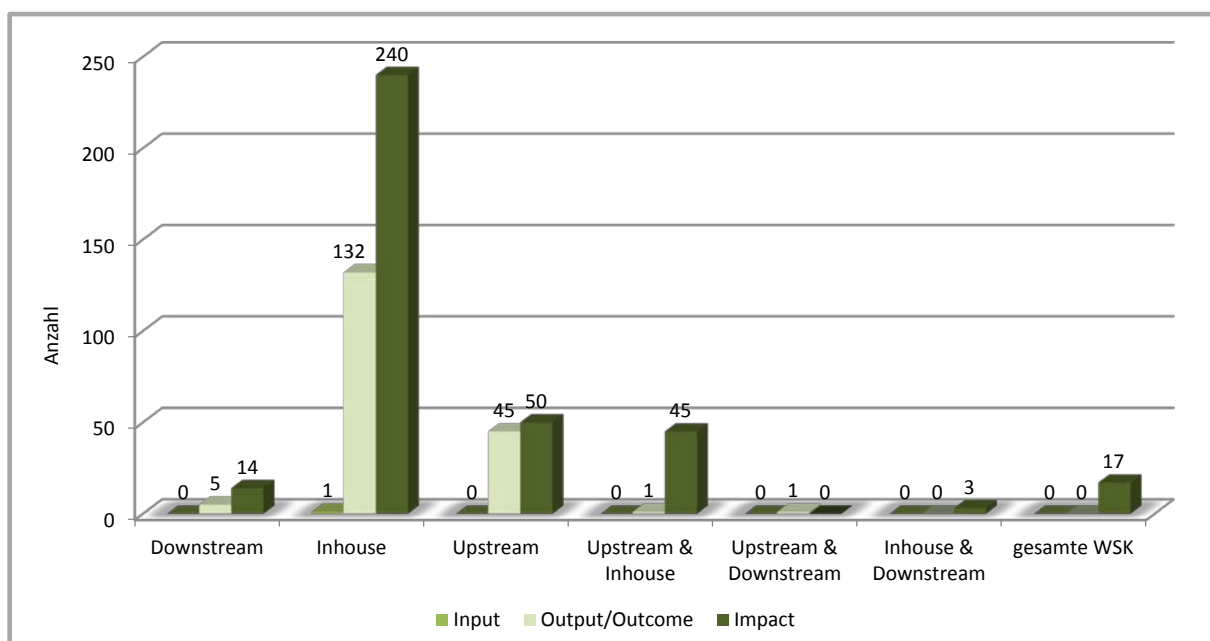


Abbildung 17: Basissample: Anzahl der prozess- und wirkungsorientierten Ziele nach Wertschöpfungsstufen

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

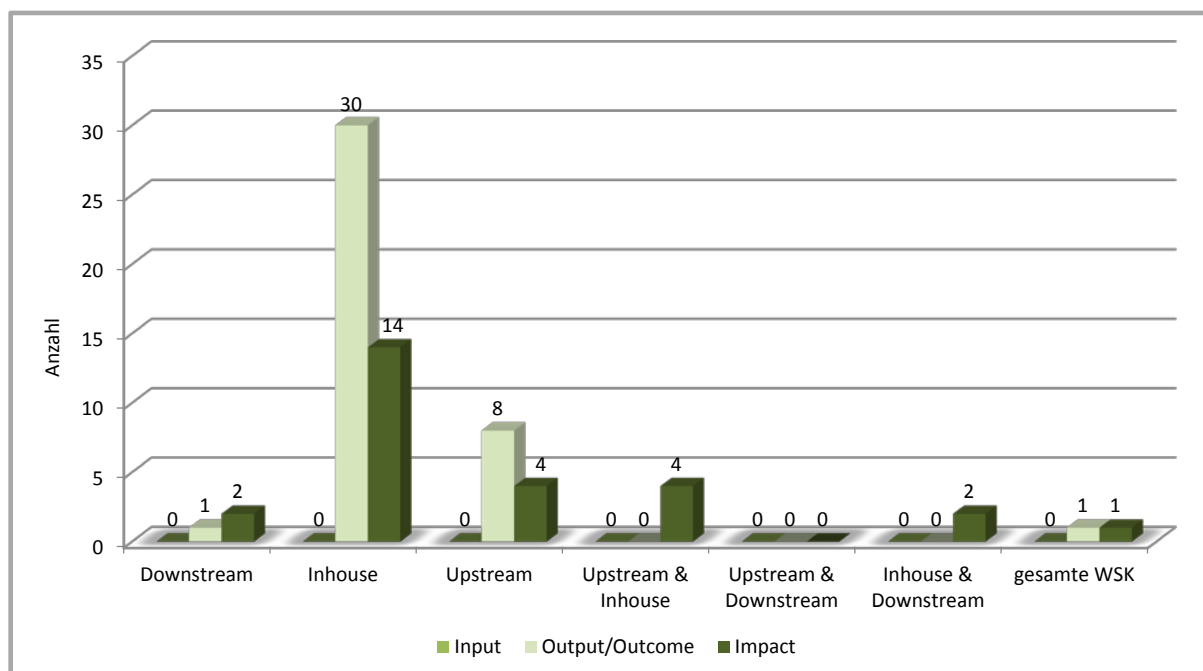


Abbildung 18: KMU: Anzahl der prozess- und wirkungsorientierten Ziele nach Wertschöpfungsstufen

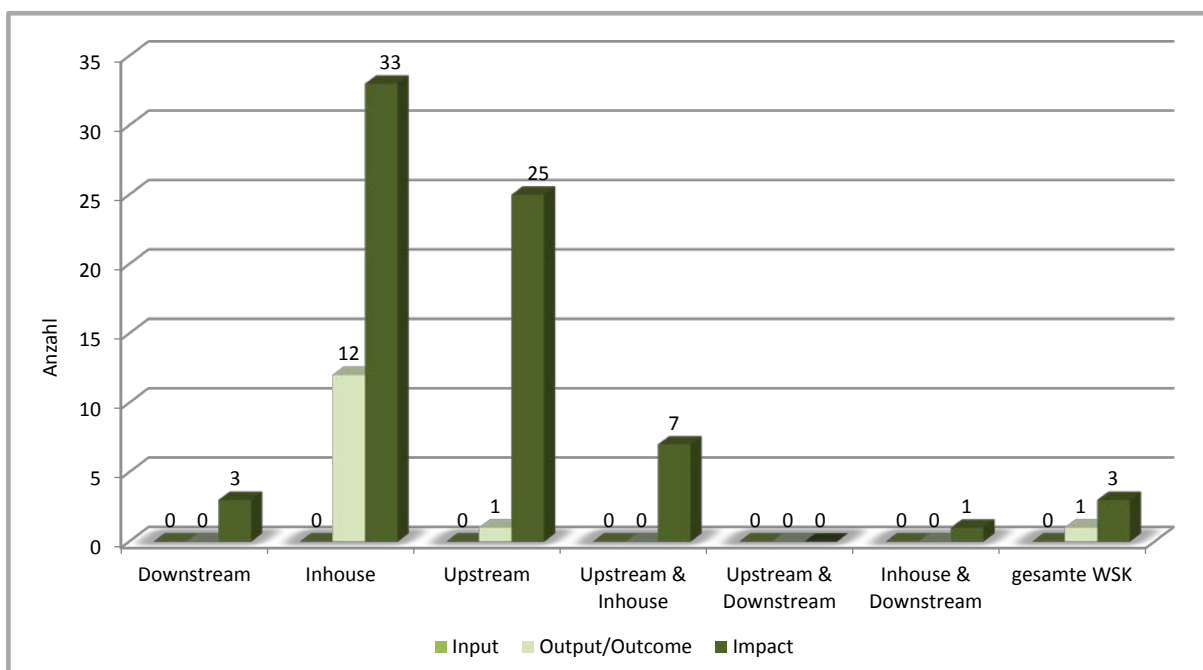


Abbildung 19: MNU: Anzahl der prozess- und wirkungsorientierten Ziele nach Wertschöpfungsstufen

## *Wirkungsorientierung nach Umweltthemen*

Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob es Umweltthemen gibt, zu denen Ziele besonders wirkungs- oder prozessorientiert formuliert wurden. Zur Klärung dieser Frage können die Abbildungen 21-23 herangezogen werden. Die in Klammern angegebene Zahl hinter jedem Umweltthema stellt die Anzahl der diesem Thema zugeordneten Ziele dar. Auffällig ist, dass Ziele zu den „Top-Themen“ wie Energieeinsatz, THG-Emissionen sowie Abfall und Abwasser in allen drei Samples mehrheitlich wirkungsorientiert formuliert wurden. Im Basissample wurden beispielsweise folgende Ziele formuliert

- „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).

Einzig die Ziele, die von KMUs zum Thema Energie formuliert wurden, sind zu gleichen Teilen prozess- und wirkungsorientiert. Der verhältnismässig hohe Anteil an Output/Outcome-Zielen ist damit zu erklären, dass die Hunziker Partner AG in diesem Bereich viele Ziele formuliert hat. Dabei handelt es sich zum Beispiel um

- „Bis 2014 erneuerbare Energien weiter fördern“ (Hunziker Partner AG, 2014),
- „Bis 2014 Projekte zur 2'000-Watt-Gesellschaft begleiten, Zusammenarbeit mit Hochschulen, NGOs“ (Hunziker Partner AG, 2014).

Bei den zwei Impact-orientierten Wasser-Zielen, welche von den Schweizer Jugendherbergen gesetzt wurden, handelt es sich um die Folgenden:

- „In 2015 Limitierung des Wasserverbrauchs pro Logiernacht in Höhe von maximal 135 Litern“ (Schweizer Jugendherbergen),
- „In 2016 Limitierung des Wasserverbrauchs pro Logiernacht in Höhe von maximal 150 Litern“ (Schweizer Jugendherbergen, 2015).

Bei den MNU können dagegen die folgenden Beispiele für wirkungsorientierte Ziele im Bereich Materialien und Lieferantenbewertung herangezogen werden. Dabei handelt es sich beim Thema Materialien vorwiegend um die Beschaffung von nachhaltigen und zertifizierten Rohstoffen.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- „We are committed to sustainably sourcing 100 % of our 10 priority ingredients by 2020, representing more than 50 % of our annual raw material purchases“ (General Mills, 2016),
- „By the end of 2020 90% of key suppliers establish reduction goals for greenhouse gas emissions, water use and waste generation in comparison to 2015,“ (Pfizer Inc., 2015).

Ziele zum Thema Produkte & Dienstleistungen wurden dagegen bei den MNU zu gleichen Teilen prozess- (43%) und wirkungsorientiert (57%) formuliert. Die nachfolgenden Beispiele zeigen einige dieser Ziele auf. Dabei handelt es sich bei den ersten zwei Beispielen um prozessorientierte und bei den zwei letzten um wirkungsorientierte Ziele.

- „Further implement resource-efficient packaging, as measured by improved performance for recycled content, recyclability and food-to-package ratios“ (Kellogg Company, 2016),
- „Our Healthy Future 2015 goal is to have 60 Earthwards®-recognized products by year-end 2015“ (Johnson & Johnson, 2015),
- „Ziel 2015: Reduzierung des Verpackungsgewichts um 10 % im Vergleich zu 2007“ (Mars Inc., 2015),
- „By 2015 increase packaging improvement rate by 60% in comparison to 2005“ (General Mills, 2016).

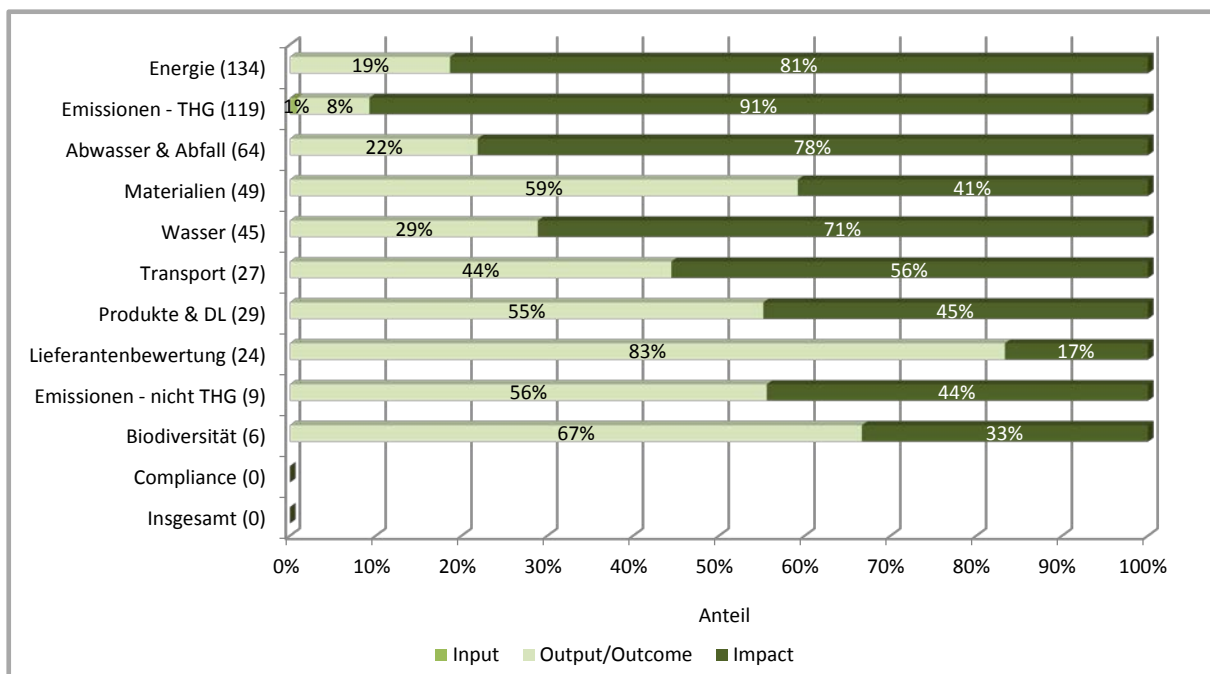


Abbildung 20: Basissample: Anteil der Ziele je Umweltthema & Wirkungskategorie

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

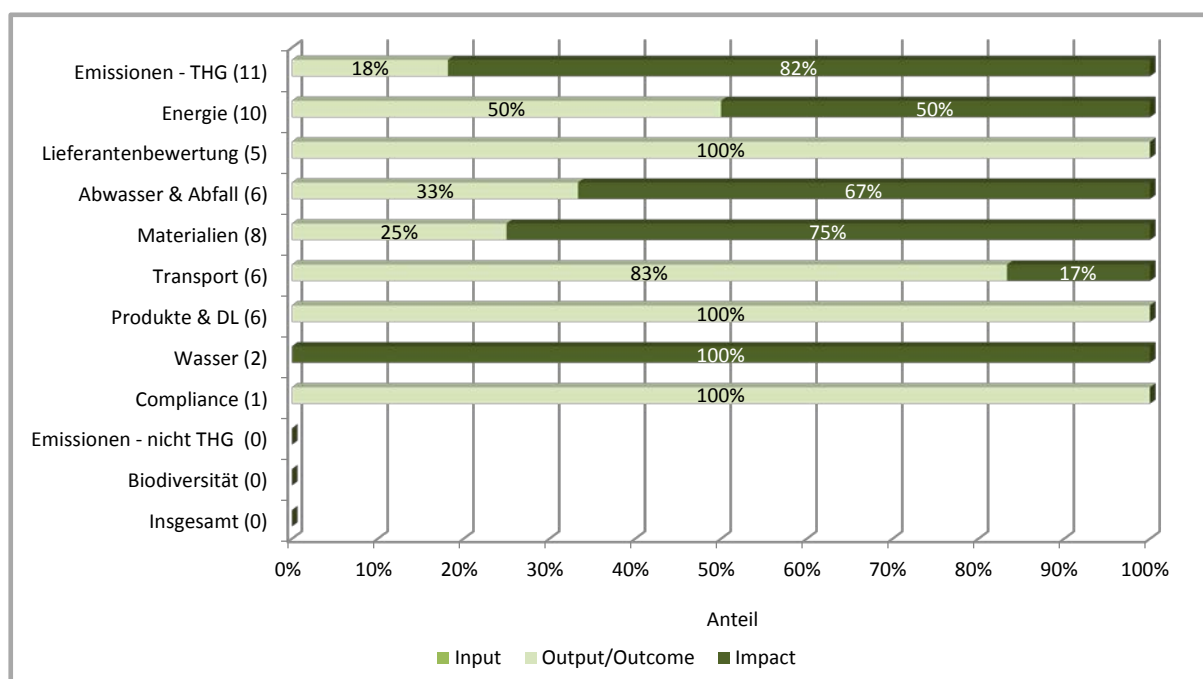


Abbildung 21: KMU: Anteil der Ziele je Umweltthema und Wirkungskategorie

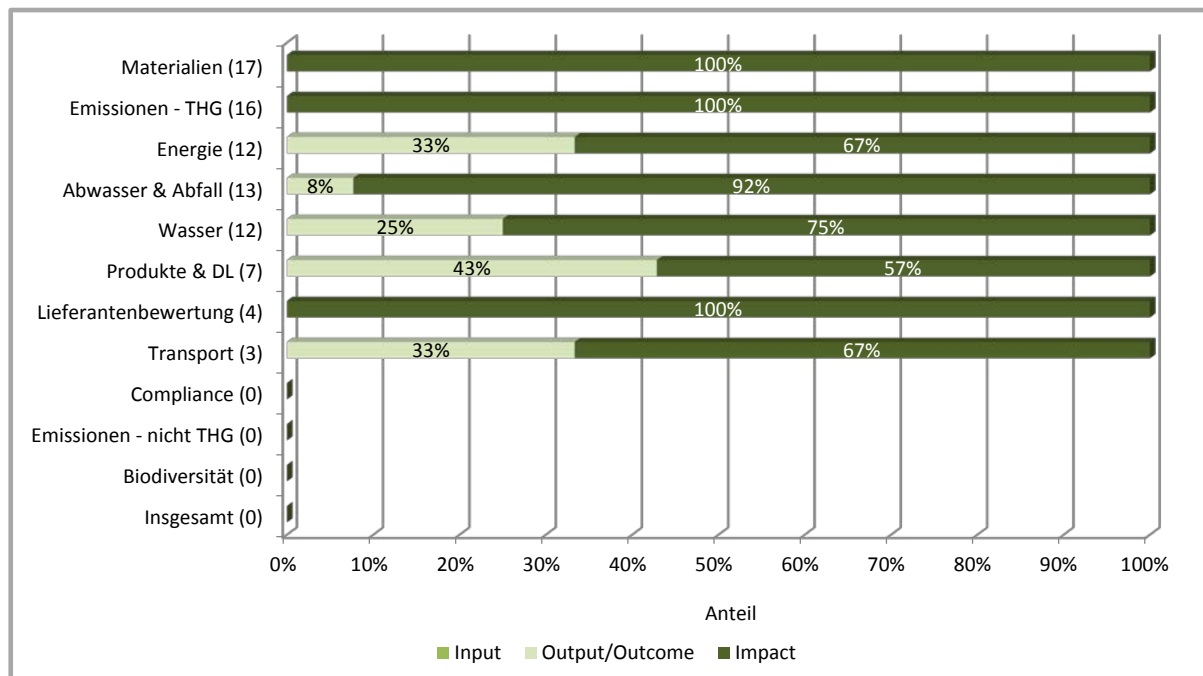


Abbildung 22: MNU: Anteil der Ziele je Umweltthema und Wirkungskategorie

## 3.1.6 Liste von Unternehmen mit beispielhaften Umweltzielen

Zur Identifikation beispielhafter Unternehmen, an denen sich andere Unternehmen bei der Optimierung ihrer Umweltziele orientieren können, ermittelte das Forschungsteam jeweils den Grad der Erfüllung der Kriterien der SMARTness, die Höhe der Standardabweichung (STABW), den Anteil der Impact-Ziele, Ziele, welche die gesamte Wertschöpfungskette betreffen sowie den Anteil der Ziele, die die Planetary Boundaries betreffen. Als „Idealfall“ können Unternehmen angesehen werden, welche Umweltziele veröffentlichen, die alle fünf Kriterien gleichmässig gut erfüllen. Innerhalb der im Basissample analysierten Unternehmen findet sich allerdings kein Unternehmen, das diesem Idealbild entspricht. Nichtsdestotrotz finden sich darin einige Unternehmen, welche die Mehrheit der untersuchten Kriterien gut bis sehr gut erfüllen (Tabelle 2).

Ein Unternehmen, das SMARTe, wirkungsorientierte Ziele formuliert, ist die Swisscom AG. Die Umweltziele der Swisscom erfüllen die Kriterien der SMARTness zu durchschnittlich 94% und sind in Anbetracht einer Standardabweichung von 6% in ihrer SMARTness sehr ähnlich. Ausserdem hat das Unternehmen zwei Ziele veröffentlicht, welche die gesamte Wertschöpfungskette betreffen und zusätzlich wirkungsorientiert und absolut formuliert sind. Beide fokussieren auf die Treibhausgasemissionen – wie im Übrigen 80% der Ziele von Swisscom.

- *“In 2016 maximum emission of 360.000 tonnes CO<sub>2</sub>eq in operations and in the sup-ply chain (excluding Fastweb, energy offset)”* (Swisscom AG, 2015),
- *„In 2020 maximum emission of 326.000 tonnes CO<sub>2</sub>eq in operations and in the sup-ply chain (excluding Fastweb, energy offset)”* (Swisscom AG, 2015).

Die Unternehmen, die das Kriterium der SMARTness am besten erfüllen sind die *Clariant AG* sowie die *Coca-Cola HBC Schweiz AG*; sie erreichen 98% bzw. 96%. Ausserdem haben beide Unternehmen ausschliesslich Impact-orientierte Umweltziele formuliert, von denen sich bei der *Clariant AG* ein Drittel auf die planetare Belastungsgrenze Klimawandel beziehen. Auffallend ist ausserdem die relativ niedrige Standardabweichung der Umweltziele beider Unternehmen, was dafür spricht, dass alle Ziele ähnlich SMART formuliert sind. Dies deutet auf einen hohen Erfahrungswert der Unternehmen im Bereich der Zielformulierung sowie die Anwendung einer systematischen Vorgehensweise hin.

Ebenso weissen die Unternehmen *Berner Kantonalbank AG*, *Givaudan SA* sowie die *UBS AG* einen hohen SMARTness-Erfüllungsgrad auf. Zudem sind alle ihre Ziele wirkungsorientiert formuliert. Einzig und allein die Standardabweichung fällt im Vergleich zu den bereits genannten Unternehmen geringfügig schlechter aus.

Die Unternehmen *Holcim (Schweiz) AG* und *Geberit AG* wurden in die Liste beispielhafter Unternehmen aufgenommen, da sie vergleichsweise viele Ziele zu den planetaren Belastungsgrenzen Biodiversität und Stickstoffkreislauf veröffentlicht haben. *Holcim (Schweiz) AG* hat drei Biodiversitäts-Ziele und immerhin ein Ziel bezüglich Stickstoffkreislauf formuliert. Die *Geberit AG* hat zwei Ziele zum Thema Stickstoffkreislauf verfasst (siehe Abschnitt 3.1.3).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 2: Liste von Unternehmen mit beispielhaften Umweltzielen

| Unternehmen              | Ziele | SMART-ness | 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%                 |

## 3.2 Qualitativer Teil

Innerhalb der folgenden Abschnitte werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews zusammengefasst. Die Auswertung erfolgt dabei anhand der sechs Fragenblöcke des Interviewleitfadens (siehe Anhang 1).

### 3.2.1 Einbettung von Nachhaltigkeit im Unternehmen

Der erste Fragenblock sollte der Klärung dienen, wie stark die Themen Nachhaltigkeit und Umwelt bereits in einem Unternehmen Fuss gefasst haben (z.B. durch die Schaffung der Position, die für das Management dieser Themen verantwortlich zeichnet), welche Nutzenfelder mit dem Thema Nachhaltigkeit für ein Unternehmen verbunden sind (z.B. Produktdifferenzierung, Prozesseffizienz/Kostenreduktion, Reputation, Zugang zu Kapital) und welche Rolle Umweltthemen allgemein in den Unternehmen spielen. Hierbei kam auch zur Sprache, wer in den Unternehmen für die Formulierung der Ziele verantwortlich ist.

Zur Frage der Nutzenfelder nannten sowohl Vertreter/innen der Grossunternehmen als auch KMU die Entlastung der Umwelt. Auch die Vorbildfunktion für Unternehmen derselben Branche sowie Kostenreduktionen durch Prozess- und Ressourceneffizienz wurde von beiden Unternehmenstypen als Faktor gesehen. Ein/e Interviewteilnehmer/in widersprach diesem jedoch und konstatierte, dass Kostenreduktion in der heutigen Zeit keinen Treiber mehr darstelle, da Ressourcen preislich günstig zu beschaffen seien. Mehrheitlich wurde von Personen aus Grossunternehmen auch die Verbesserung der Reputation und des Images sowie Druck von aussen, z.B. durch Kunden, Aktionäre oder der Konkurrenz, als Treiber für Nachhaltigkeit genannt. Auch Nachhaltigkeit als Differenzierungsstrategie wurde erwähnt.

Generell wurde im Übrigen kaum eine Trennlinie gezogen zwischen Umweltthemen und Nachhaltigkeitsthemen. Den Befragten schien bewusst zu sein, dass sie sich vornehmlich zur Umweltthematik äussern sollten und dementsprechend kamen sie auf „soziale Themen“ wie die Diversity-Thematik oder das Thema der Integration von Menschen mit Behinderungen gar nicht zu sprechen, wenngleich auch diese Themen natürlich der (übergeordneten) Nachhaltigkeitsthematik zugeordnet werden können.

Der grösste Unterschied hinsichtlich der Verantwortung für die Formulierung von Zielen zwischen Grossunternehmen und KMU besteht laut den Aussagen mehrerer Interviewteilmehrender darin, dass die Zielsetzung bei Grossunternehmen meist über die Hierarchiestufen erfolge. Die für das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen verantwortliche Person lege zwar die Ziele fest, die Geschäftsleitung entscheide aber am Ende über die Umsetzung der Ziele. Falls die für Nachhaltigkeit verantwortliche Person keinen „direkten Draht“ zur Geschäftsleitung habe, sei die Umsetzung der Umweltziele bisweilen schwierig voranzutreiben. Eine Ausnahme bilde der Bereich der Betriebsökologie. In diesem Themenfeld habe der Nachhaltigkeitsverantwortliche mehr Entscheidungsspielraum. Auch die Kommunikationsabteilung, welche zum Teil hohe Ansprüche an die Themenwahl und Formulierung

von Umweltzielen stelle, wird laut einigen Vertreter/innen von Grossunternehmen als eher hemmend bezüglich der Veröffentlichung von Zielen angesehen.

Ganz anders stellt sich die Situation bei den befragten KMU dar. Dort ist mehreren Interviewteilnehmern/innen zufolge Nachhaltigkeit meist „Chefsache“, d.h. die Verantwortung liegt bei der Inhaberin oder dem Inhaber. Insofern liessen sich Ziele wesentlich einfacher umsetzen.

## 3.2.2 Veröffentlichung von Zielen

In einem zweiten Fragenkomplex sollte eruiert werden, ob sich die Unternehmen Nachhaltigkeitsziele setzen oder - falls nicht - ob sie allenfalls über nur intern kommunizierte Nachhaltigkeitsziele verfügen. Zudem wurden die Frage nach treibenden Kräften bzw. Beweggründen für, aber auch gegen das Setzen und die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitszielen gestellt.

Als Treiber bzw. Beweggründe für das Setzen von Umweltzielen wurde bei Grossunternehmen mehrheitlich die Verbesserung des Images bzw. der Reputation genannt. Auch ein/e Vertreter/in der KMU schloss sich dieser Meinung an und äusserte, dass die kommunizierten Ziele auf Druck der Öffentlichkeit zustande kämen und ausschliesslich der Kommunikation nach aussen dienten. Zudem dienen Umweltziele sowohl bei Grossunternehmen als auch bei KMU als Strukturelement, d.h. sie werden laut eines Interviewteilnehmers u.a. dann eingesetzt, wenn dadurch eine übergeordnete strategische Zielsetzung besser erreicht werden könne. Ausserdem erhöhten Ziele nach Meinung der Interviewten die interne Motivation.

Des Weiteren wiesen Vertreter/innen der Grossunternehmen mehrfach darauf hin, dass Managementsysteme wie z.B. EMAS oder ISO 14001 die Formulierung (interner) Umweltziele explizit forderten. Auch ein/e Vertreter/in der KMU stimmte dieser Aussage zu. Zusätzlich wurden von Grossunternehmen die Entlastung der Umwelt, eine bessere Positionierung gegenüber Mitbewerbern, die Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index sowie die Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen GRI-Berichtes als Gründe für das Setzen von Umweltzielen genannt. Eine Person erwähnte auch, dass Ziele den internen Wettbewerb unter den Länderorganisationen innerhalb der Unternehmensgruppe verstärkten und somit die Motivation erhöhten, diese Ziele zu erreichen.

Zu den Gründen, die gegen eine Veröffentlichung von Umweltzielen sprechen, brachten mehrere Vertreter/innen von Grossunternehmen und auch KMU ihre Unsicherheiten bezüglich der Erreichbarkeit zum Ausdruck. Ziele, die unter Umständen nicht erreicht werden könnten, würden nicht veröffentlicht, aber gegebenenfalls intern kommuniziert. Da der Blick in die Zukunft schwierig und strategische Änderungen längerfristig schwer vorhersehbar seien (z.B. ein Wechsel in der Geschäftsleitung), sei es nach Ansicht eines Interviewteilnehmenden bisweilen besser, eher kurzfristige als längerfristige Ziele zu setzen.

Vor allem mehrere KMU äusserten Bedenken vor allfälligen negativen Folgen beim Nichterreichen von Zielen und der damit verbundenen negativen Presse. Ein weiterer Grund, der gegen eine Veröf-

fentlichung von Umweltzielen spreche und den mehrere Interviewteilnehmer/innen von Grossunternehmen ansprachen, ist die Vertraulichkeit der Daten. Diese könne bei der Veröffentlichung bestimmter Ziele oftmals nicht gewahrt werden. Um Betriebsgeheimnisse zu wahren und wettbewerbsrelevante Daten zurückzuhalten, würden dementsprechend keine oder nur eine bestimmte Auswahl an Zielen publiziert.

Weitere Hindernisse, die von Grossunternehmen genannt wurden, sind die geringe Bedeutung der Umweltziele für Mitarbeitende. Oftmals seien Themen wie Umsatzzahlen oder die Arbeitsplatzsicherheit wichtiger. Bei nicht börsenkotierten Unternehmen besteht Befragten zufolge auch ein geringes Interesse der Öffentlichkeit an Umweltzielen.

Des Weiteren wurden mit Blick auf Hindernisse bei der Formulierung und Veröffentlichung von Umweltzielen fehlende Kompetenzen bezüglich der Techniken des Formulierens von Zielen genannt und gleichzeitig Schwierigkeiten der Messbarkeit von Zielen geäussert. Auch schwer beeinflussbare Faktoren wie Umsatz, Wachstum, Zahl der Aufträge oder neue Standorte werden als Hindernisse gesehen, da diese die Erreichbarkeit der Ziele stark beeinflussten.

Ebenso wurde zum Ausdruck gebracht, dass eine ungenügende interne Reife des Nachhaltigkeits- bzw. Umweltmanagements ein weiteres Hemmnis darstelle. Laut eines Interviewpartners aus der Reihe der Grossunternehmen müsse zuerst eine unternehmensinterne Auseinandersetzung mit den Prozessen und Themen stattgefunden haben und abgeschlossen sein, bevor Ziele formuliert und veröffentlicht werden könnten.

KMU sehen dagegen die Hürden vor allem bei fehlenden Managementkapazitäten und Ressourcen. Kleinere Unternehmen sehen sich im Gegensatz zu grossen stärker mit Existenzfragen konfrontiert, was bedinge, dass oftmals die Zeit und Kapazität fehle, Ziele zu formulieren und Nachhaltigkeitsberichte zu verfassen. Als weiteren Grund wurde ausserdem genannt, dass es, nachdem einmal ein hohes Niveau in der Zielerreichung realisiert wurde, oftmals schwierig und teuer sei, neue Ziele zu realisieren. Auch dass Ziele einschränkend wirken und keine Weiterentwicklung nach Erreichen oder Übertreffen des Ziels erfolgt, wird als kontraproduktiv angesehen.

### 3.2.3 Formulierung von Zielen

Im Fragenblock zur Formulierung von Nachhaltigkeitszielen standen zum einen die Zuständigkeiten im Mittelpunkt: Wie, so wollte das Forschungsteam wissen, ist der Prozess der Zielformulierung in den Unternehmen organisiert und an welchen Richtlinien/Standards, Branchenvorgaben, Methoden/Techniken usw. orientieren sich die Unternehmen dabei. Ebenfalls in diesen Komplex fiel die Frage nach den durch die gesetzten Ziele adressierten Umweltthemen (z.B. Ressourcenverbrauch, Emissionen, Biodiversität).

Bei der Formulierung von Nachhaltigkeitszielen werden laut den Aussagen mehrerer Vertreter/innen von Grossunternehmen und KMU keine klar definierten Methoden verwendet. Die Zielformulierung

erfolge vielmehr mit Hilfe von Erfahrungswerten und Wissen. Als Gründe, die gegen die Verwendung einer bestimmten Methode sprechen, werden wirtschaftlicher Druck, Zeitdruck sowie allgemein beschränkte Ressourcen genannt. Falls doch bestimmte Techniken zur Anwendung kommen, sind es laut Aussagen einzelner Interviewteiler/innen beider Unternehmenstypen unter anderem die Durchführung einer Materialitätsanalyse, die Orientierung an aktuellen Trends und gesellschaftspolitischen Themen sowie an Benchmarks.

KMU orientieren sich bei ihrer Zielformulierung zudem verstärkt an Pionieren ihrer Branche. Zusätzlich wiesen Vertreter/innen von Grossunternehmen und KMU darauf hin, dass sie sich bei der Zielformulierung oftmals am Aspekt der Kommunizierbarkeit von Zielen richteten. Dabei werde verstärkt darauf geachtet, Ziele zu publizieren, die sowohl von Mitarbeitenden verstanden würden als auch gut gegenüber den Kunden kommuniziert werden könnten.

Zusätzlich wurde von mehreren Personen aus Reihen der Grossunternehmen die Orientierung an den Ergebnissen der eigenen Ökobilanz genannt, da diese die Themenfindung unterstütze und sogenannte „Hot Spots“ aufdecke. Auch die Formulierung der Ziele mit Hilfe der Methode der Science Based Targets (vgl. dazu die Ausführungen im Schlusskapitel) wurde mehrfach von Vertreter/innen dieses Unternehmenstyps genannt – u.a. aus dem Grund, sich von Wettbewerbern abzugrenzen.

Zur der Frage welche Umweltthemen durch Ziele abgedeckt würden, wiesen mehrere Teilnehmer/innen des Fokusgruppeninterviews mit Grossunternehmen darauf hin, dass es sich dabei grösstenteils um Themen handle, die messbar und beeinflussbar seien. Aus diesem Grund wird z.B. das Thema Biodiversität häufig nicht in Form von Zielen adressiert und falls doch, nicht mit Hilfe von wirkungsorientierten Zielen.

### 3.2.4 Qualität von Zielen

Der Fragenkomplex zur „Qualität“ der formulierten Ziele fokussierte auf die Fragen nach der Verwendung des Prinzips der SMARTNESS, wobei die Interviewten auch gebeten wurden, ihre Einschätzungen wiederzugeben, welche Gründe aus Ihrer Sicht für bzw. gegen eine SMARTe Formulierung der Nachhaltigkeitsziele sprächen.

Spezifische Gründe für eine SMARTe Formulierung von Zielen wurden von den Interviewteiler/innen nicht genannt – Gründe, die dagegen sprechen hingegen schon. So wiesen beispielsweise mehrere Personen von Grossunternehmen darauf hin, dass es besser sei, Ziele exakt so zu übernehmen und zu veröffentlichen, wie sie sprachlich und inhaltlich intern eingebracht worden seien – auch wenn dies bedeutete, dass diese Ziele nicht SMART formuliert seien. Ziel sei es, die interne Diskussion abzubilden.

Von Vertreter/innen des gleichen Unternehmenstyps wurde zudem zum Ausdruck gebracht, dass „visionäre“ Ziele, also Ziele die eine erste Richtung aufzeigen sollen, nicht SMART sein müssten. Vielmehr stellten sie die Vorbereitung auf ein SMARTes Ziel dar. Visionäre Ziele sollen bestimmte

Themen vorantreiben, bei denen das Unternehmen noch nicht weit entwickelt sei, und diese in der Öffentlichkeit platzieren.

Auch die Detailliertheit, die durch die Methode der SMARTness angelegt ist, hielt ein Unternehmensvertreter für eher abschreckend. Bei einem/r Vertreter/in der KMU stellt ausserdem die eingeschränkte Flexibilität, die sich durch eine SMARTe Zielformulierung ergibt, eine Hürde dar, wohingegen ein/e Vertreter/in des gleichen Unternehmenstyps konstatierte, dass Ziele immer SMART sein müssten, da man ansonsten nicht von Zielen sprechen könne.

### 3.2.5 Nachverfolgung von Zielen

In diesem Fragenblock wurde die Thematik der Einbettung der Ziele in ein Controllingsystem bzw. der Messung der Zielerreichung zur Sprache gebracht. Dabei wurde auch gefragt, wie in den Unternehmen mit Abweichungen von Zielvorgaben umgegangen wird und welche Massnahmen bezüglich der Kommunikation von Zielen und deren Erreichung bzw. Nicht-Erreichung getroffen werden.

Bezüglich der Frage wie im Unternehmen mit Abweichungen von Zielvorgaben umgegangen wird, konstatierten die Interviewteilnehmer/innen nahezu einhellig, dass nach der Ermittlung der Gründe für die Abweichung, das Ziel entweder in Form eines Folgeprojektes angepasst oder Korrekturmassnahmen eingeleitet würden. Ein/e Vertreter/in eines Grossunternehmens erwähnte auch, dass, im Falle des zu schnellen Erreichens eines Ziels, dieses nicht abgeschlossen, sondern weiterentwickelt werde.

Bei der Frage zu Massnahmen, die zur Kommunikation von Zielen und deren Erreichung und Nichterreichung getroffen werden, wiesen Vertreter/innen von Grossunternehmen und KMU u.a. auf Bonusmodelle hin. Wenn Ziele Bestandteil von Anreizsystemen seien (z.B. in Form einer Erfolgsbeteiligung) erhöhten sie laut den Interviewteilnehmern/innen die Motivation zur Zielerreichung.

Ausserdem wurden von Seiten der Grossunternehmen mehrere Kanäle angesprochen, über die das Erreichen oder das Nichterreichen von Ziele kommuniziert werde. Genannt wurden die firmeneigene Website, auf der die Ziele veröffentlicht und Massnahmenpakete zur Erreichung publiziert würden, öffentliche oder interne Nachhaltigkeitsberichte, Umweltinformationen auf Mitarbeiterebene in Form von Aushängen oder firmeneigene Magazine. Ausserdem wiesen einige Vertreter/innen der Grossunternehmen auf regelmässig stattfindende, unternehmensinterne Management-Reviews hin, mit deren Hilfe die Wirksamkeit der Ziele durch die oberste Leitung überprüft werde.

Besonders auffallend war die grosse Einigkeit vieler Unternehmensvertreter/innen in Bezug auf die bewusste und transparente Kommunikation von nicht-erreichten Zielen. Nach Meinung der Interviewten würde dieses „Eingeständnis“ dem Unternehmen nicht schaden – im Gegenteil, es erhöhe sogar die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Voraussetzung dafür sei jedoch – auch diesbezüglich war sich der Grossteil der Interviewteilnehmer/innen einig, eine ausführliche Begründung.

## 3.2.6 Förderliche Faktoren

Abschliessend sollte herausgefunden werden, welche Faktoren in Hinblick auf eine Formulierung von (noch) ambitionierteren und SMARTeren Nachhaltigkeitszielen (z.B. strengere gesetzliche Vorgaben, freiwillige Richtlinien/Standards, Anreize wie Preise/Auszeichnungen/Awards, Unterstützungsangebote) die Befragten als potenziell förderlich betrachten.

Zu der Frage nach förderlichen Faktoren im Hinblick auf eine Formulierung von (noch) ambitionierteren und SMARTeren Umweltzielen wiesen die Mehrheit der Interviewpartner/innen von Grossunternehmen und KMU auf die Schaffung von Anreizsystemen in Form von Steuererleichterungen durch Einsparungen hin – beispielsweise durch eine Lenkungsabgabe. Mit Blick auf strengere gesetzliche Vorschriften herrschte hingegen keine Einigkeit. Einige Interviewteilnehmer/innen aus den Reihen der Grossunternehmen befürworteten diese Massnahme, wohingegen die Teilnehmer/innen von KMU diese mehrheitlich ablehnten.

Hilfestellungen und externe Unterstützung wurden von Vertreter/innen beider Unternehmenstypen als wünschenswert erachtet. Diese sollten vor allem helfen die Fragen zu klären, wie Ziele SMART formuliert werden können und wo Schwerpunkte zu setzen sind. Vor allem KMU betonten die Nützlichkeit derartiger Unterstützungsangebote, da diese oftmals keine Umweltspezialisten im Unternehmen hätten. Auch die Veröffentlichung von „Best Practices“ wurde als ein begrüssenswerter Schritt genannt, ebenso wie das Angebot einer „Toolbox“ – ein „Paket“ mit Informationen dazu, was bezüglich Zielformulierung zu beachten sei.

Des Weiteren forderten vor allem die Vertreter/innen der Grossunternehmen konkrete Unterstützung bei der Formulierung von Zielen als „wissenschaftlich basiert“ (Science Based Targets). Vielen Unternehmen ist nicht klar, wie sie diesbezüglich am besten vorgehen sollen. Des Weiteren wurde von beiden Unternehmenstypen mehrmals der Wunsch nach branchenbezogenen Benchmarks geäussert: Indem Unternehmen ihre Nachhaltigkeits- bzw. Umweltleistung mit derjenigen anderer Unternehmen vergleichen, würde laut den Interviewteilnehmer/innen auch die Motivation für noch SMARTere Ziele steigen. Von einem/r Vertreter/in eines Grossunternehmens wurde die Idee geäussert, Unternehmen zu verpflichten, einen eigenen Fussabdruck zu erstellen, um ihnen im Anschluss die genauen Zielwerte vorzugeben, die es erreichen müsse, um seinen Impact um eine bestimmte Prozentzahl zu reduzieren.

Vertreter/innen der KMU diskutierten darüber hinaus noch die finanzielle Unterstützung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ratings von Lieferanten und das Treffen von Zielvereinbarungslösungen, um die Lenkungsabgabe nicht zahlen zu müssen. Ausserdem nannten sie als einen besonders förderlichen Faktor die Zusammenarbeit, die ein Interviewteilnehmer auf die Formel „Mehr Kollaboration als Kompetition“ verdichtete.

## 4 DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Basierend auf den vorstehenden Analysen lässt sich als zentrale Erkenntnis festhalten, dass das Thema Nachhaltigkeit in den Managementsystemen vieler Schweizer Unternehmen heute definitiv Fuss gefasst hat, dies jedoch nicht für alle Unternehmen auf dieselbe Art und in demselben Umfang zutrifft.

### *Die Nachhaltigkeitsthematik hat in vielen Unternehmen Fuss gefasst*

Für die Tatsache, dass das Thema in der unternehmerischen Wirklichkeit angekommen ist, sprechen u.a. die Beobachtungen, dass 88 der 500 grössten Unternehmen in der Schweiz und damit 18% Umweltziele veröffentlicht haben. Dies stellt in Anbetracht der Grösse der Unternehmen (gerade auch im Vergleich mit multinationalen Unternehmen) und der Tatsache, dass etliche nicht berichterstattungspflichtig sind, durchaus einen beachtlichen Wert dar. Betrachtete man nämlich – um ein bereits angeführtes Beispiel noch einmal aufzugreifen, nur die 15 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen der Top-500 Liste der Handelszeitung, die gleich gross bzw. grösser sind als Old Mutual, der kleinste Konzern auf der Liste der Fortune Global 500, zeigt sich: Von diesen 15 weisen 11 Unternehmen (= 73%) Ziele zu Treibhausgasemissionen und 10 Unternehmen (=66%) Zielen im Bereich Energie auf. Auch die Beobachtung, dass es in der Schweiz etliche KMU gibt, die über ihre Umwelt- und Nachhaltigkeitsaktivitäten regelmässig öffentlich Rechenschaft ablegen und dabei auch über ihre Visionen und Ziele berichten, bestätigt diesen Trend.

Es zeigt sich hier ein Phänomen, das aus organisationstheoretischer Perspektive als ein Institutionalisierungsprozess beschrieben werden kann, in dem sich Unternehmen in Auseinandersetzung mit den an sie gerichteten Erwartungen ihrer Umwelt allmählich „einfinden“ in ihre Rolle als verantwortliche (und verantwortlich gemachte) gesellschaftliche Akteure. Manche sind hierbei schon weiter, andere folgen nach und wieder andere werden der Erfahrung nach schwerlich zu gewinnen sein für eine wirklich konsequente Übernahme der Leitidee einer „Corporate Responsibility“ oder „Corporate Sustainability“ im Sinne eines aktiven Beitrags zu einer nachhaltigen Entwicklung und der zu ihrer Realisierung formulierten Sustainable Development Goals (SDG). Unternehmen reagieren also m.a.W. ihrer Handlungslogik als wirtschaftliche Akteure in einem kapitalistischen System gemäss mit verschiedenen Strategien auf institutionalisierte Erwartungen, die in vielerlei Spielarten von Ignoranz über Gewöhnung oder Imitation der als „Vordenker“ eingeschätzten Unternehmen bis hin zu einem eigenen proaktiven und vorbildlichen „Vorangehen“ reichen können (vgl. Oliver, 1991: 152).

Die Unternehmen durchlaufen dabei in aller Regel einen Prozess, der exemplarisch im „Sustainability phase model“ (Benn, Dunphy und Griffiths, 2014: 15 ff.) zum Vorschein tritt: einer ersten Welle der „Opposition“ und „Ignorance“ gegenüber Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen folgt eine zweite Wel-

le, in der zunächst „Risks“ und „Costs“ in den Mittelpunkt rücken, die kontrolliert bzw. vermieden werden sollen, abgelöst von einem „Competitive advantage“, der erkannt wird, und schliesslich folgt (im Idealfall) eine Phase der „Transformation“, in der Unternehmen ihre Potenziale zur positiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklungen und zum wirksamen Schutz der Natur voll entfalten.

Es wäre nun vermessen, jedes einzelne der hier untersuchten Unternehmen einer dieser drei Wellen oder Phasen zuordnen zu wollen. Was indes mit einem Blick durch die in dieser Studie aufgesetzte Brille des Setzens und Verfolgens von Umweltzielen konstatiert werden kann ist, dass tendenziell grosse und börsenkotierte Unternehmen heute den KMU einige Schritte voraus sind bei der systematischen und zugleich am internationalen „State of the Art“ orientierten Integration von Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategien.

## *Insbesondere Grossunternehmen bearbeiten Umweltthemen proaktiv*

Die Gründe für diesen „Vorsprung“ grösserer Unternehmen sind höchst vielfältig. Der zweifellos wichtigste liegt in einer vergleichsweise beschränkten Ressourcenausstattung von KMU. Damit bestätigt die vorliegende Studie eine bereits vor rund zehn Jahren in der Literatur beschriebene Beobachtung. So konstatierten Michael von Hauff et al., dass kleinen Unternehmen oft ein umfassendes und ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeitsmanagement fehle bzw. dass ihnen ihre beschränkte Ressourcenausstattung nicht ermögliche, ihr Nachhaltigkeitsverständnis in umfassende Konzepte umzusetzen (Hauff et al. 2005: 30). Reiter (2003) bestätigte die Beobachtung dieser Ressourcenproblematik mit Blick auf recht komplexe Nachhaltigkeitstools (wie z.B. der hier bereits erwähnten Sustainability Balanced Scorecard). Deren Nutzung und Umsetzung verlangen – ähnlich wie Reporting-Guidelines – grosse Ressourcen, die in KMU selten vorhanden sind. Auch in den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews kam diese Ressourcenproblematik mehrfach zur Sprache.

Ein weiterer Grund für den konstatierten Vorsprung grösserer Unternehmen liegt darin, dass diese stärker im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit stehen und sich in der Regel gegenüber einer grösseren Zahl und heterogeneren Anspruchsgruppen legitimieren müssen. Grössere Unternehmen, die in einem der Länder der EU angesiedelt sind, werden sich zudem wie bereits in Kapitel 3 dargelegt mit der Umsetzung der in der EU seit dem 22. Oktober 2014 geltenden Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen auseinandersetzen müssen.

Ein letzter Grund schliesslich findet sich in dem Umstand, dass auch der Zugang grösserer Unternehmen zu Fremdkapital vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten künftig wohl stärker davon abhängen wird, ob und inwieweit sie sich insbesondere mit den Themen Klimawandel und Energiewende proaktiv auseinandersetzen (vgl. imug, 2016: 5).

Als eine „Faustformel“ liesse sich also formulieren, dass eine derart proaktive Auseinandersetzung mit Umweltthemen inkl. dem Setzen von Umweltzielen in erster Linie mit der Grösse eines Unternehmens korreliert und – etwas abgestuft hierzu – in zweiter Linie mit dessen Branchenzugehörigkeit und Grad seiner internationalen Ausrichtung. Nicht umsonst sind es auch nahezu ausschliesslich typi-

sche multinationale Konzerne aus bestimmten Branchen, die als Vorbilder in Sachen Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmensstrategie und Formulierung SMARTer Ziele gelten.

Insofern muss mit Blick auf die Frage nach Empfehlungen, die aus der vorliegenden Studie abgeleitet werden können, in einem ersten Schritt zunächst getrennt werden zwischen KMU und grösseren Unternehmen. Bei den letztgenannten gilt es anschliessend noch einmal zu unterscheiden zwischen Unternehmen, die noch verstärkt die Aspekte der Risikominimierung und der Kosteneffizienz im Blick haben und solchen, die bereit und v.a. ressourcenseitig in der Lage sind, proaktiv und damit als Vordenker zu agieren. Alle drei Gruppen sind mit unterschiedlichen Problemstellungen und Herausforderungen konfrontiert und bedürfen damit auch andersartiger Unterstützungsleistungen.

## *Die spezifische Situation der KMU: Begrenzte Ressourcen, grössere Freiräume*

Bevor ein näherer Blick auf die Ergebnisse geworfen wird, welche die Gruppe der KMU erzielte, die wie in vielen anderen Ländern auch in der Schweiz gerne metaphorisch als das „Rückgrat“ der Wirtschaft bezeichnet werden, muss noch einmal deutlich gesagt werden, dass hier mit nur acht untersuchten Unternehmen ein sehr kleines Sample analysiert wurde, dessen primäre Funktion darin bestand, die Ergebnisse des Basissamples besser einschätzen und Vergleiche anstellen zu können. Insofern können für die KMU keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden.

Allerdings handelte es sich bei den acht untersuchten KMU um eine nahezu vollständige Zusammensetzung jener kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz, die eine Nachhaltigkeitsberichterstattung vorgelegt haben, in der Umweltziele formuliert sind. Insofern können sie zweifellos als Pioniere oder Vordenker in ihrem Feld bezeichnet werden. Berücksichtigt man diese Beobachtung bei der Interpretation der in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse zum Stand der Formulierung und Verfolgung von Umweltzielen, so relativiert sich der weiter oben diagnostizierte gewisse „Nachholbedarf“ der KMU. Dieser trifft nämlich nur dann vollumfänglich zu, wenn man davon ausgeht, dass der von den grösseren Unternehmen beschrittene Weg bei der systematischen Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in die Managementsysteme auf Basis meist internationaler Systeme, Tools und Guidelines (ISO 14001, EMAS, GRI etc.) auch für KMU der „richtige“ sei.

Dagegen spricht nicht nur, dass eine (zu) intensive Beschäftigung mit den genannten Tools und Guidelines das bereits angesprochene Ressourcenproblem hervorbringt oder verschärft. Viele KMU, die keiner Berichterstattungspflicht unterworfen sind, sehen es darüber hinaus auch als legitim an, die Beschäftigung mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen sehr gezielt zu nutzen – z.B. um dies gegenüber den Kunden kommunizieren oder um Mitarbeitende besser einbeziehen zu können. Zielsetzungen auch im Bereich Umwelt werden dementsprechend an dieser Leitidee orientiert und für die genannten Zwecke im positiven Sinne instrumentalisiert. So gesehen könnte der Umstand, dass KMU sich nicht dem „Mainstream“ anschliessen was die Integration der Umwelt- und Nachhaltigkeitsthematik in das Managementsystem betrifft, auch als das gezielte Nutzen gewisser Freiheitsgrade interpretiert werden, die grössere Unternehmen nicht im gleichen Umfange haben.

## *Unterstützung von Unternehmen bei der Erstellung von Materialitätsanalysen*

Was bei Analyse der Zielsetzungen der KMU besonders deutlich auffällt, ist das Fehlen einer Materialitätsanalyse in sieben von acht Fällen. Aus diesem Grund ist die „Qualität“ der Umweltziele nicht nur für externe Betrachter schwer einzuschätzen, die Unternehmen vergeben sich damit auch ein Stück weit die Möglichkeit, ihre Umweltziele noch gezielter zur Verbesserung von Prozessen, der Auslösung von Innovationen und der nachweislichen Reduktion ihrer Umweltauswirkungen zu nutzen. Denn eine Materialitätsanalyse ist keineswegs nur eine von Richtlinien geforderte „Pflichtübung“, sie kann auch als ein strukturierter Prozess verstanden werden, in dem ein Unternehmen die sowohl aus geschäftlicher Hinsicht als auch aus gesellschaftlicher Hinsicht relevanten Umweltthemen identifizieren und gezielt angehen kann. Diesbezüglich also trifft die Diagnose des „Nachholbedarfs“ der KMU wiederum voll zu.

Die Gründe für das Fehlen derartiger Materialitätsanalysen könnten zum einen wiederum in der Ressourcenproblematik und der soeben erwähnten, eher strategischen „Nutzung“ der Umwelt- und Nachhaltigkeitsthematik sowie der Zielformulierungen in diesem Bereich liegen. In den Interviews wurde ausserdem verschiedentlich auf nicht oder nur bedingt vorhandenes Spezialwissen hingewiesen und Beratungsbedarf bzw. Bedarf an speziell auf die Bedürfnisse von KMU massgeschneiderten Tools hingewiesen.

Bis zu einem gewissen Grad trifft dies im Übrigen auch auf diejenigen Unternehmen aus dem Basis-sample zu, die ebenfalls auf eine Materialitätsanalyse zur Fundierung ihrer Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele verzichten. Es sind auch hier tendenziell eher die „kleinen Grossen“, während Grossunternehmen sich heute zunehmend und systematisch mit der Materialitätsthematik auseinandersetzen. Die neusten G4-Richtlinien der GRI dürften hieran einen grossen Anteil haben, die sich aber eben aufgrund ihres Umfangs und ihrer Komplexität in erster Linie für grössere Unternehmen eignen.

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 und andere Wirtschaftsverbände. Die Öffentliche Hand könnte in diesem Kontext eine Finanzierung oder Co-Finanzierung übernehmen.

## *Niederschwellige Angebote sind entscheidend*

Dabei wird entscheidend sein, dass die Angebote zur Überprüfung der Materialität möglichst niederschwellig angelegt sind und den Unternehmen signalisiert wird, dass die Aufgaben mit einem überschaubaren Aufwand geleistet werden können. Im Bereich der Berichterstattung gibt es bereits verschiedene Angebote. So hat beispielsweise in Deutschland der Bundesverband der Deutschen Indust-

rie (BDI) zusammen mit ecosense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, jüngst einen rund 30 Seiten umfassenden praxisorientierten Leitfaden mit dem Titel „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ herausgegeben, der in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI formuliert wurde und sich dezidiert an mittelständische Unternehmen richtet (BDI und ecosense, 2014)<sup>7</sup>.

Ein ähnlicher Leitfaden, mit dem Unternehmen bei ihren Bemühungen unterstützt würden, in klar definierten Schritten eine seriöse Materialitätsanalyse durchzuführen und daraus eine geeignete Strategie mit konkreten Zielsetzungen abzuleiten, wäre gewiss begrüssenswert, zumal die Reporting-Leitfäden die Materialitätsthematik zwar regelmässig aufgreifen, sie jedoch nicht weiter vertiefen. Der angesprochene Leitfaden zur Durchführung einer Materialitätsanalyse könnte im Übrigen durchaus so konzipiert werden, dass er nicht nur für Unternehmen in der Schweiz nutzbar wäre.

## *Angebote zur Verbesserung SMARTer Zielformulierungen*

Ebenfalls eher für die KMU und die 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 dann höher ist, wenn Personen damit betraut oder zumindest daran beteiligt sind, die über spezifische Fachkenntnisse bei der adäquaten Formulierung von Zielen verfügen. Zumindest aus einzelnen Äusserungen von Interviewpartnern ging ausserdem hervor, dass es der Qualität der formulierten Ziele zuträglich ist, wenn diese für das Management eine möglichst klare Verbindlichkeit haben und ihre Erreichung auch in die Leistungsbeurteilungen einfließt.

Bei der Formulierung der Ziele helfen können u.a. internationale Konzepte wie beispielsweise der jüngst veröffentlichte Future-Fit Business Benchmark (Future Fit Foundation, 2016a), der aus einer normativen Perspektive Zielvorgaben formuliert, die alle Unternehmen erreichen sollten. Er tut dies allerdings auf eine höchst praxisorientierte Art indem er z.B. konkrete „Fitness Indicators“ auflistet, an denen sich Unternehmen orientieren können (Future Fit Foundation, 2016b).

## *Ziele werden künftig stärker am Konzept der Science Based Targets orientiert*

Eine etwas anders geartete Ausgangslage weisen die grösseren Unternehmen aus dem Basissample auf – vor allem jene, die Umweltziele mit einem Fokus auf die absolute Wirksamkeit ihrer Handlungen formulieren. Diese Gruppe ist heute noch vergleichsweise überschaubar, wird aber in den kommenden Jahren zweifellos wachsen. Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, ob und inwiefern die von ihnen gesetzten Ziele ausreichen, um einen tatsächlich wirksamen Beitrag zur Eindämmung der negativen Folgen menschlichen Handelns auf Umwelt und Klima zu leisten.

---

<sup>7</sup> [http://econsense.de/sites/all/files/BDI%20econsense\\_Leitfaden%20Reporting.pdf](http://econsense.de/sites/all/files/BDI%20econsense_Leitfaden%20Reporting.pdf)

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Dabei kann dahingestellt sein, ob ihr Interesse intrinsisch motiviert ist oder es primär um eine Frage der ökonomischen Effizienz geht, laut der gesetzte Ziele mit einem möglichst minimalen Einsatz verfügbarer Mittel erreicht werden sollten. Diese Unternehmen interessieren sich verstärkt für Fragen der wissenschaftlichen Herleitung von Zielen (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 zwei Grad Celsius gegenüber der vorindustriellen Zeit gehalten werden kann. Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs wird eine Ausweitung dieser Ziele über Klimaziele hinaus thematisiert. Der zentrale strategische „Hintergedanke“ der Unternehmen erscheint unmittelbar 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 eine Orientierung an wissenschaftlich basierten Zielen auf eine bestimmte Firmenkultur verweisen.

Der Diskurs um wissenschaftliche Grundlagen zur Bestimmung adäquater Ziele hat bereits zu ersten Veröffentlichungen geführt, darunter eine erste, noch vorläufige Version eines „Science Based Target Setting Manuals“ (Stand: September 2015). Allerdings sind einige der vorliegenden Arbeiten noch relativ wissenschaftlich formuliert und können demzufolge nur mittelbar von Unternehmen genutzt werden. Zwar hat vereinzelt bereits ein Prozess der Reduktion dieser Komplexität eingesetzt – exemplarisch sichtbar an dem Report „The 3% solution: Driving Profits Through Carbon Reduction“ von CDP und WWF (2013), derlei Dokumente sind jedoch heute noch eher die Ausnahme.

Dies bestätigt auch eine aktuelle Untersuchung der *imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen*. Danach setzen sich die 30 grössten Unternehmen in Deutschland zwar Klimaziele, jedoch, so die Berater, „bleibt bei einem Großteil der DAX-30-Unternehmen aktuell intransparent, wie sie zu ihren Klimazielen kommen. Vielversprechende Ansätze einer wissenschaftlichen Fundierung, wie beispielsweise durch die Initiative „Science Based Targets“ haben sich bei den DAX-30-Unternehmen noch nicht durchgesetzt. Außerdem ist bei DAX-30-Unternehmen eine wirklich langfristig ausgelegte Klimaschutzstrategie mit quantitativ überprüfbaren kurz-, mittel- und langfristigen Zielen noch nicht verbreitet.“ (imug, 2016: 2).

## **Ausweitung des Science-Based-Targets-Konzepts auf weitere Ziele**

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 anschliessend werden. Derzeit haben sich in der Schweiz mit *Swisscom*, *SGS*, *Givaudan*, *Firmenich*, *Coca Cola*, *Unilever*, *Nestle*, *Novartis*, *AXA* und *Tetra Pak* immerhin bereits zehn Unternehmen aus dem hier untersuchten Basissample der Science Based Tar-

gets Initiative angeschlossen. 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 und Anleitungen zur Umsetzung liefern.

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.

Der globale Verband der Mobilfunkanbieter (GSM Association) hat diesbezüglich im Herbst 2016 eine Studie veröffentlicht, in der ein Benchmark vorgestellt wird, „through which the industry will assess its success in contributing to the Sustainable Development Goals (SDGs) and serves as a blueprint for other industries as they commit to achieving the SDGs.“ (GSM Association 2016: 12)<sup>8</sup> Wenngleich es sich hier nicht um eine Untersuchung handelt, die seitens ihrer Autor/innen dem Diskurs um Science Based Targets zugerechnet wird, liefert sie doch konkrete und faktenbasierte Überlegungen und Angaben dazu, zu welchen der 17 SDG die Mobilfunkanbieter wie beitragen können, welche Impacts sie dabei erzielen könnten und welche Beiträge sie derzeit bereits leisten.

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 beispielsweise geeignete, praxisorientierte Publikationen fördern oder Workshops und Veranstaltungen initiieren und finanzieren könnte.

Bis dies der Fall sein wird, können Best Practices von Unternehmen, z.B. auch aus der vorliegenden Untersuchung, genutzt werden. Diese wiederum könnten in einem nächsten Schritt allenfalls noch weiter aufbereitet werden (z.B. in Form einer Publikation oder – in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Verbänden – in einer webbasierten Form).

## ***Zentrale Rolle von Best Practices – getrennt nach Unternehmenstypen***

Überhaupt kommt dem Aspekt der „Best Practices“ eine höchst bedeutsame Rolle zu, was im Übrigen auch wiederum aus organisationstheoretischen Überlegungen hergeleitet werden kann. Sie besagen, dass sich bestimmte gesellschaftliche Praktiken und Strukturen wie beispielsweise diejenigen, die unter dem Begriff der „Corporate Responsibility“ zusammengefasst werden können, dadurch herausbilden und stabilisieren, dass Organisationen nach sozialer Legitimität streben. Dies wiederum

---

<sup>8</sup> <http://www.gsma.com/betterfuture/2016SDGImpactReport/>

tun sie, weil ihr Erfolg u.a. von ihrer Fähigkeit abhängt, bestimmten gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden. Dabei kommt es häufig zu Strukturangleichungen von Organisationen und deren Umwelt, indem Werte, Normen oder kulturelle Praktiken aus der gesellschaftlichen Umwelt in die Organisation gleichsam „eingebaut“ werden. Dieser Prozess wird mit dem Begriff der Isomorphie gekennzeichnet (vgl. zu den Erkenntnissen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie Walgenbach und Meyer, 2008).

Orientierung bieten dabei Organisationen, die als Vorbilder angesehen werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Unternehmen an derartig „vorbildlichen“ anderen Unternehmen orientieren steigt dabei mit der Ähnlichkeit bzw. Vergleichbarkeit der Organisation, an der man sich orientiert. Dies bedeutet, dass sich z.B. ein KMU bevorzugt an anderen KMU orientieren wird, wenn es um die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten wie Umweltziele in die Geschäftsprozesse geht. Grossunternehmen mögen zwar die objektiv betrachtet besseren Beispiele liefern, sie werden jedoch von den KMU als solche weniger akzeptiert, weil man von anderen Voraussetzungen ausgeht, die das grössere Unternehmen mitbringt: ein höheres Budget, einen anderen Erwartungsdruck der Stakeholder, eine andere Eigentümerstruktur usw.

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 werden und die Erkenntnisse in geeignete Massnahmen umgesetzt werden sollten. Zu denken ist hier wiederum an Publikationen, an Workshops oder an Auftritte von Personen aus Unternehmen, die als Vorbild dienen können, bei Veranstaltungen etc. 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 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 ggbf. finanzierende Rolle zu.

Nahe verwandt mit der Thematik der Best Practices ist diejenige des Austauschs unter Fachpersonen und anderen am Thema interessierten Personen. In der Schweiz bieten vor allem Fachverbände Plattformen für einen derartigen Austausch an.

## *Anreize für nachhaltiges Unternehmensverhalten*

Neben den genannten Empfehlungen, die sich auf ausgewählte Gruppen von Unternehmen beziehen, hat die Studie auch Anhaltspunkte geliefert für eine Ausweitung von Aktivitäten, die für alle Unternehmen – ob KMU oder Grossunternehmen, eher national oder international ausgerichtet und gleich welcher Branche zugehörig – eignen könnten, um deren Bemühungen um das Setzen konkreter, wirkungsorientierter Ziele und die Einbettung der Umweltthematik (bzw. der Nachhaltigkeits-thematik) zu bestärken.

Als gleichsam „eindeutig uneindeutig“ präsentierte sich dabei das Bild mit Blick auf die Frage, welche Anreize der 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 und 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 Nachhaltigkeits- bzw. Umweltleistung mit derjenigen anderer Unternehmen zu vergleichen, kann als Beispiel für derartige Anreize genannt werden.

Vor diesem Hintergrund ist der Öffentlichen Hand zu raten, verstärkt den Dialog mit den Unternehmen zu suchen, um systematisch zu eruieren, welche konkreten Schritten eine grössere Zahl an Unternehmen zu gehen bereit ist und welche sich allenfalls für eine kleinere, ausgewählte Gruppe von Unternehmen eignen würden, die – freiwillig oder aus strategischen Gründen wie dem bereits angesprochenen „First Mover Advantage“ – bereit sind, grössere Beiträge zur Erreichung der SDG zu leisten.

## *Nachhaltigkeits- oder CSR-Preis als Anreiz*

Was sich in diesem Zusammenhang in zahlreichen Ländern als eine höchst wirkungsvolle Massnahmen erwiesen hat, ist die Auslobung eines Preises für besondere Leistungen in den Bereichen unternehmerische Nachhaltigkeit und CSR. Ein gutes Beispiel ist der in Deutschland bereits seit längerem etablierte „CSR-Preis der Bundesregierung“. Laut eigener Darstellung erkennt die deutsche Bundesregierung mit dem CSR-Preis „nachhaltiges Wirtschaften ausdrücklich an und macht gute Beispiele durch Auszeichnung vorbildlicher Unternehmen mit Sitz in Deutschland überregional bekannt. Er zeichnet Unternehmen für ihre verantwortungsvolle Unternehmensführung und CSR-Massnahmen in den Bereichen Markt, Arbeitsplatz, Umwelt und Gemeinwesen aus.“<sup>9</sup> Mit einer dreistufigen Analyse wird dabei gewährleistet, dass die Preise in Wirtschaftskreisen eine hohe Anerkennung geniessen und seitens der Preisträger auch in der Unternehmenskommunikation genutzt werden können.

Einen vergleichbaren Preis gibt es in der Schweiz heute noch nicht, es wäre indes gewiss prüfenswert, ob und in welchem Zuschnitt er allenfalls künftig die Nachhaltigkeits- und Umweltleistungen Schweizer Unternehmen honorieren könnte.

Eine letzte Empfehlung richtet sich an die „Scientific community“, die aufgerufen ist, in den kommenden Monaten und Jahren vergleichbare Länderstudien anzustellen wie die hier vorliegende, die – so weit bis Redaktionsschluss bekannt – die erste ihrer Art weltweit war. Das BAFU hat damit einen Meilenstein gesetzt zur Förderung des sinnvollen und notwendigen Diskurses um Beiträge von Unternehmen zu den globalen Nachhaltigkeitszielen. Mit Blick auf den nationalen Kontext wünschens-

---

<sup>9</sup> <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/csr-preis.html>

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

wert wäre eine Duplikation der hier vorliegenden Untersuchung unter Fokussierung auf die sozialen bzw. gesellschaftlichen Zielsetzungen von Unternehmen. Denn nicht nur mit einer Reduktion ihrer negativen Umweltauswirkungen, sondern auch mit gesellschafts- und gemeinwohlorientierten Leistungen tragen Unternehmen heute zu einer nachhaltigen Entwicklung bei.

## ANHANG

### ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN

*Interviewleitfaden zur laufenden Studie*

## Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz

---

### Vorbemerkungen

Der folgende Interviewleitfaden stellt eine Übersicht möglicher Fragestellungen für die Einzel- und Fokusgruppengespräche dar. Die Dauer der Einzelinterviews umfasst dabei circa eine Stunde und die der Gruppengespräche 2 Stunden.

### Interviewfragen

#### **Fragen zur Einbettung von Nachhaltigkeit im Unternehmen:**

- Welche Nutzenfelder stehen mit dem Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen im Vordergrund (Produktdifferenzierung, Prozesseffizienz/Kostenreduktion, Reputation, Zugang zu Kapital, andere)? Welche Rolle spielen dabei Umweltthemen?
- Wer hat die Verantwortung in Ihrem Unternehmen für die Formulierung der Nachhaltigkeits- und Umweltziele und daraus abgeleiteten Massnahmen? Welche Position nimmt diese Person/Abteilung ein?
- Zu welchen anderen Abteilungen/Bereichen bestehen Schnittstellen und wie sind diese ausgestaltet (z.B. Existenz eines internen Nachhaltigkeitskomitees, Formulierung konkreter Vorgaben für Abteilungen, Abfrage von Informationen für die Berichterstattung etc.)

#### **Fragen zur Veröffentlichung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen:**

- Veröffentlicht Ihr Unternehmen Nachhaltigkeits- und Umweltziele? Falls nicht oder nur teilweise, verfügen Sie ggbf. (zusätzlich) über intern kommunizierte Nachhaltigkeits- und Umweltziele?
- Welches sind die Treiber bzw. Beweggründe für das Setzen und die Veröffentlichung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen?

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- Was spricht gegen die Veröffentlichung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen? Welche Hindernisse gibt es?

## **Fragen zur Formulierung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen:**

- Wie erfolgt die Zielformulierung in Ihrem Unternehmen? (Wer schlägt vor, wer entscheidet?) Woran orientieren Sie sich bei der Formulierung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen (Richtlinien/Standards, Branchenvorgaben, Methoden/Techniken, Wesentlichkeit der Themen, andere)?
- Welche Umweltthemen (z.B. Ressourcenverbrauch, Emissionen, Biodiversität) werden in Ihrem Unternehmen durch Ziele abgedeckt?

## **Fragen zur Qualität von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen:**

- SMART (spezifisch-messbar-akzeptiert-realistisch-terminiert) gilt als Gütekriterium für Ziele. Inwiefern sind die von Ihnen gesetzten Nachhaltigkeits- und Umweltziele SMART formuliert?
- Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für bzw. gegen eine SMARTe Formulierung der Nachhaltigkeits- und Umweltziele?

## **Fragen zur Nachverfolgung von Nachhaltigkeits- und Umweltzielen:**

- Wie sind Nachhaltigkeits- und Umweltziele in Ihrem Unternehmen in einen Controlling-Ansatz eingebettet (z.B. Balanced Scorecard)?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Abweichungen von Zielvorgaben umgegangen? (z.B. Formulierung von Korrekturmassnahmen, Revision des Ziels)
- Welche Massnahmen treffen Sie bezüglich der Kommunikation von Zielen und deren Erreichung bzw. Nicht-Erreichung?

## **Fragen zu förderlichen Faktoren:**

- Welches wären förderliche Faktoren im Hinblick auf eine Formulierung von (noch) ambitionierteren und SMARTeren Nachhaltigkeits- und Umweltzielen (z.B. strengere gesetzliche Vorgaben, freiwillige Richtlinien/Standards, Anreize wie Preise/Auszeichnungen/Awards, Unterstützungsangebote)?

## ANHANG 2: KRITERIEN ZUR KLASSIFIKATION VON UNTERNEHMEN UND IHREN UMWELTZIELEN

Tabelle 3: Kriterien für die Klassifizierung der Unternehmen

| Kriterien                       | Ausprägungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | quantitativ | qualitativ |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| <b>Branchen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Banken</li> <li>– Baugewerbe</li> <li>– Bekleidungsindustrie</li> <li>– Chemie</li> <li>– Computer/Informatik</li> <li>– Dienstleistungen</li> <li>– Elektronik/Elektrotechnik</li> <li>– Energie- und Wasserversorgung</li> <li>– Entsorgung</li> <li>– Feinmechanik, Optik, Uhren</li> <li>– Gastgewerbe</li> <li>– Gesundheits- und Sozialwesen</li> <li>– Gross- und Detailhandel</li> <li>– Haustechnik/Gebäude</li> <li>– Immobilien</li> <li>– IT &amp; Telekommunikation</li> <li>– Kosmetik/Körperpflege</li> <li>– Kunststofftechnologie</li> <li>– Maschinenbau</li> <li>– Medizinaltechnik</li> <li>– Metallerzeugnisse</li> <li>– Mischkonzern</li> <li>– Nahrungsmittel</li> <li>– Papier-/Kartonindustrie</li> <li>– Primärsektor</li> <li>– Reiseunternehmen/Tourismus</li> <li>– Textil</li> <li>– Unternehmensdienstleistungen</li> <li>– Verkehrsdienstleistungen</li> <li>– Versicherung</li> </ul> | X           |            |
| <b>Anzahl der Beschäftigten</b> | [Zahl]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | X           |            |

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

| Kriterien                                                                       | Ausprägungen                                                                                                                                                                                | quantitativ | qualitativ |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Umsatz                                                                          | [Zahl]                                                                                                                                                                                      | X           |            |
| Berichterstattungspflicht                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– börsenkotiert und berichtspflichtig nach EU</li> <li>– börsenkotiert und nicht berichtspflichtig nach EU</li> <li>– nicht börsenkotiert</li> </ul> | X           |            |
| Bericht nach Global Reporting Initiative                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ja / mit Materialitätsmatrix</li> <li>– ja / ohne Materialitätsmatrix</li> <li>– nein</li> </ul>                                                   | X           |            |
| Form der Berichterstattung                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Separater Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>– Integrierter Geschäftsbericht</li> <li>– Andere</li> </ul>                                             | X           |            |
| Verantwortlichkeit im Unternehmen für Nachhaltigkeitsziele und Umweltmassnahmen | <ul style="list-style-type: none"> <li>– CEO</li> <li>– Mitglied der Geschäftsleitung</li> <li>– Leiter einer Funktion</li> <li>– Andere</li> </ul>                                         |             | X          |
| Ergebnisse werden dokumentiert und extern validiert                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ja</li> <li>– nein</li> </ul>                                                                                                                      | X           |            |
| Kommunikationsmassnahmen                                                        |                                                                                                                                                                                             |             | X          |
| Wie wird mit nicht-Erreichen der Ziele umgegangen?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Kommunikation</li> <li>– Treiber für neue Lösungen und Innovationen</li> <li>– Adaptieren der Ziele</li> </ul>                               |             | X          |
| Ist das Unternehmen Mitglied einer Organisation                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– WBCSD</li> <li>– swisscleantech</li> <li>– öbu</li> <li>– WWF</li> <li>– andere</li> <li>– keine</li> </ul>                                        | X           |            |

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 4: Kriterien für die Klassifizierung der Umweltziele von Unternehmen

| Kriterien                                                               |   | Ausprägungen                                                                                                                                                                                                                                                                                     | quantitativ | qualitativ |
|-------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Wertschöpfungsstufe                                                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Upstream</li> <li>– Inhouse</li> <li>– Downstream</li> <li>– Gesamte Wertschöpfungskette („Fussabdruck“)</li> </ul>                                                                                                                                     | X           |            |
| Umweltthema nach GRI                                                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Materialien</li> <li>– Energie</li> <li>– Wasser</li> <li>– Emissionen THG</li> <li>– Emissionen nicht-THG</li> <li>– Biodiversität</li> <li>– Abwasser &amp; Abfall</li> <li>– Produkte &amp; DL</li> <li>– Compliance</li> <li>– Transport</li> </ul> | X           |            |
| Aggregationsgrad                                                        |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzelthema</li> <li>– Themengruppe</li> <li>– Vollaggregat</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | X           |            |
| Wirkung / Prozess                                                       |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Input</li> <li>– Output/Outcome</li> <li>– Impact</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | X           |            |
| SMARTness                                                               | S | [Operationalisierung s. Kapitel 2.5 und Anhang 3]                                                                                                                                                                                                                                                | X           |            |
|                                                                         | M | [s. Kapitel 2.5 und Anhang 3]                                                                                                                                                                                                                                                                    | X           |            |
|                                                                         | A | [s. Kapitel 2.5 und Anhang 3]                                                                                                                                                                                                                                                                    | X           |            |
|                                                                         | R | [s. Kapitel 2.5 und Anhang 3]                                                                                                                                                                                                                                                                    | X           |            |
|                                                                         | T | [s. Kapitel 2.5 und Anhang 3]                                                                                                                                                                                                                                                                    | X           |            |
| „Treiber“ für die Auswahl, Qualifizierung und Quantifizierung der Ziele |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beitrag zu PB Bereichen</li> <li>– Beitrag zu Schweizer Reduktionzielen</li> <li>– verbessertes Risikomanagement</li> <li>– wachstumsorientierte Massnahmen</li> <li>– Kapitalrentabilität</li> <li>– andere</li> </ul>                                 |             | X          |

## ANHANG 3: OPERATIONALISIERUNG DER SMARTNESS

Tabelle 5: Operationalisierung der SMARTness

| Kriterium | Gewichtung | Ausprägungen                                                                                                                            | Punkte |
|-----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>S</b>  | 1          | Nachhaltigkeitsziel stimmt thematisch mit einem/mehreren vom Unternehmen gesetzten Schwerpunkt(e)n überein (Materialitätsmatrix).       | 10     |
|           |            | Nachhaltigkeitsziel stimmt thematisch nicht mit einem/mehreren vom Unternehmen gesetzten Schwerpunkt(e)n überein (Materialitätsmatrix). | 1      |
|           |            | Keine Aussage möglich, da Unternehmen keine Schwerpunkte gesetzt hat.                                                                   | 1      |
| <b>M</b>  | 1          | Ziel ist quantifiziert und absolut vorgegeben.                                                                                          | 10     |
|           |            | Ziel ist quantifiziert und relativ vorgegeben.                                                                                          | 10     |
|           |            | Ziel ist quantifiziert (absolut oder relativ), aber Basiswert ist nicht bekannt.                                                        | 5.5    |
|           |            | Ziel ist nicht quantifiziert.                                                                                                           | 1      |
| <b>A</b>  | 0.5        | Zielrelevanter Massnahmen- bzw. Umsetzungsplan vorhanden.                                                                               | 10     |
|           |            | Massnahmen- bzw. Umsetzungsplan vorhanden, aber nicht zielrelevant.                                                                     | 5.5    |
|           |            | Kein Massnahmen- bzw. Umsetzungsplan vorhanden.                                                                                         | 1      |
| <b>R</b>  | 0.5        | Ziel liegt in der Zukunft: Trend erkennbar und ausreichend für Zielerreichung.                                                          | 10     |
|           |            | Ziel liegt in der Zukunft: Trend erkennbar, aber nicht ausreichend für Zielerreichung.                                                  | 4      |
|           |            | Ziel liegt in der Zukunft: kein Trend erkennbar.                                                                                        | 1      |
|           |            | Ziel liegt in der Zukunft und wurde bereits im Berichtsjahr erreicht bzw. übertroffen.                                                  | 7      |
|           |            | Ziel liegt in der Vergangenheit und wurde übertroffen.                                                                                  | 7      |
|           |            | Ziel liegt in der Vergangenheit und wurde erreicht.                                                                                     | 10     |
|           |            | Ziel liegt in der Vergangenheit und wurde nicht erreicht.                                                                               | 4      |
|           |            | Ziel liegt in der Vergangenheit, aber keine Aussage bezüglich Erreichbarkeit.                                                           | 1      |
|           |            | Kein Zeitrahmen angegeben und damit keine Aussage möglich.                                                                              | 1      |
| <b>T</b>  | 1          | Ziel ist zeitlich gebunden und kurzfristig ausgerichtet (< 2 Jahre).                                                                    | 10     |
|           |            | Ziel ist zeitlich gebunden und mittelfristig ausgerichtet (2-5 Jahre).                                                                  | 10     |
|           |            | Ziel ist zeitlich gebunden und langfristig ausgerichtet (> 5 Jahre).                                                                    | 10     |
|           |            | Ziel ist nicht zeitlich gebunden.                                                                                                       | 1      |

## ***Erläuterungen zur Operationalisierung der SMARTness***

Um die SMARTness zu operationalisieren, wurden zwei Entscheidungen getroffen: eine betraf die Gewichtung, die andere die Definition eines Erfüllungsgrades jedes einzelnen Kriteriums.

Hinsichtlich der Gewichtung kam das Forschungsteam gemeinsam mit dem Auftraggeber überein, dass es sinnvoll wäre, die Parameter „erreichbar“ und „realistisch“ nur halb so stark zu gewichten wie die anderen drei Kriterien. Dies ist damit zu begründen, dass die beiden erstgenannten Parameter letztlich auf Informationen basieren, die nur dem Unternehmen zugänglich sind bzw. dessen Einschätzung spiegeln. So können Aussenstehende kaum einschätzen, ob ein Ziel mit den vom Unternehmen aufgelisteten Massnahmen wirklich erreichbar ist und zugleich kann nur schwierig eingeschätzt werden, inwieweit es wirklich ambitioniert formuliert wurde. Ob es hingegen spezifisch, messbar und zeitbezogen ist, kann relativ eindeutig bestimmt werden.

Des Weiteren wurden für die fünf Kriterien Ausprägungen definiert, über welche der Erfüllungsgrad jedes Kriteriums erfasst werden kann. Dafür wurden Punktwerte festgelegt, die abhängig von Kriterium und definierten Ausprägungen unterschiedlich hoch sein können (minimal 1, maximal 10 Punkte). In Fällen, in denen die Ausprägungen vorgeben, dass ein Ziel entweder nur vollständig erfüllt oder vollständig nicht erfüllt sein kann, werden entweder 1 oder 10 Punkte vergeben. Die niedrigste Bewertung „1“ wird dann vergeben, wenn eine geforderte „Eigenschaft“, die ein Ziel aufweisen soll (z.B. dass Zielvorgaben quantifiziert und absolut vorgegeben sein sollen oder dass ein Ziel zeitlich gebunden sein muss) nicht erfüllt wird; 10 Punkte werden vergeben, wenn sie voll erfüllt wird. Wichtig bei der Betrachtung des Bewertungssystems ist, dass jedes einzelne Ziel jedes der fünf Kriterien für die SMARTness unterschiedlich gut erfüllen kann.

In Fällen, in denen ein Kriterium auch als teilweise erfüllt angesehen werden kann, wird ein Zwischenwert in Punkten ausgedrückt, wobei dessen Höhe von der Zahl der Ausprägungen abhängt: Sind drei Ausprägungen möglich, beträgt der Zwischenwert 5,5. Dies ist z.B. der Fall beim Kriterium der Messbarkeit: Sind Zielvorgaben quantifiziert und absolut oder relativ vorgegeben werden 10 Punkte vergeben, sind sie zwar quantifiziert (absolut oder relativ), der Basiswert ist aber nicht bekannt, so werden 5,5 Punkte vergeben, findet keine Quantifizierung des Ziels statt, wird 1 Punkt vergeben. Sind vier Ausprägungen möglich, betragen die Zwischenwerte entweder 4 oder 7. Dies kann am Beispiel des SMARTness-Kriteriums „realistisch“ verdeutlicht werden. So erhält ein Unternehmen dann nur 4 Punkte, wenn ein Ziel, das in der Vergangenheit gesetzt wurde, nicht erreicht werden konnte. Dahingegen werden 7 Punkte vergeben, wenn ein in der Vergangenheit festgelegtes Ziel übertroffen wurde. Gewiss ist auch dies eine Abweichung vom ursprünglichen Plan, sie wiegt indes weniger schwer als ein Nicht-Erreichen des Ziels.

## ANHANG 4: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE AUS DEN QUALITATIVEN INTERVIEWS

### A: Treiber für das Setzen von Umweltzielen

Tabelle 6: Treiber für das Setzen von Umweltzielen

| Basissample                                                                                                                                                                                                                                                                 | KMU                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entlastung der Umwelt</b>; Potential für Verbesserungen der Umweltleistung vorhanden</li> </ul>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionierung gegenüber Mitbewerbern</b>; Starker Bezug der Umweltthemen zu den eigenen Produkten</li> </ul>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Image/Reputation (*)</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kommunizierten Ziele kommen auf <b>Druck der Öffentlichkeit</b> zustande und dienen ausschliesslich der Kommunikation nach aussen.</li> </ul>                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interner Nutzen</b>: Umweltziele schaffen eine gute Übersicht; publizierte Zielsetzungen wirken motivierend; Interne Zielsetzung dient als Überblick und Motivation</li> <li>• Geschäftsoptimierung; Kostenreduktion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele dienen als <b>Strukturelement</b> und werden (nur) dann eingesetzt, wenn eine übergeordnete strategische Zielsetzung mit ihrer Hilfe voraussichtlich besser erreicht werden kann</li> <li>• Ziele dienen der <b>internen Motivation</b></li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMAS-Akkreditierung</b> verlangt, dass Ziele formuliert &amp; veröffentlicht werden; <b>Zertifizierung nach ISO 14001</b> erfordert (interne) Umweltziele (*)</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Managementsysteme</b> gemäss ISO-Normen verlangen Ziele</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interner Wettbewerb</b> unter den Länderorganisationen innerhalb der Unternehmensgruppe (gegenseitige Motivation)</li> </ul>                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingang in den <b>Dow Jones Sustainability Index</b></li> </ul>                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn <b>der Report nach GRI</b> qualitativ hochwertig sein soll, sind Ziele notwendig</li> </ul>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

(\*) Mehrfachnennung

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

## B: Hindernisse für das Setzen von Zielen

Tabelle 7: Hindernisse für das Setzen von Zielen

| Basissample                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | KMU                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unsicherheit über die Erreichbarkeit (*):</b> Ziele, bei denen die Erreichbarkeit unsicher ist, werden nicht veröffentlicht (ggf. intern kommuniziert); Blick in die Zukunft schwierig: besser kurzfristige Ziele als längerfristige, aufgrund eventueller strategischer Änderungen (z.B. Wechsel in der Geschäftsleitung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scheu vor negativen Folgen bei Nicht-Erreichen (*):</b> Blick in die Zukunft schwierig; negative Presse wenn Ziele nicht erreicht werden; Druck von aussen bezüglich der Erreichung von Zielen</li> </ul>                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hohes Niveau erreicht:</b> Neue Ziele zu realisieren ist schwierig und teuer</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geringe Bedeutung für Mitarbeitende:</b> Umsatz/Arbeitsplatzsicherheit wichtiger.</li> <li>• <b>Geringes Interesse der Öffentlichkeit</b> an Zielen (nicht börsenkotiert)</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unsichere Wirkung:</b> Schwierige Messbarkeit der Wirkung beim Kunden</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fehlende Kompetenz:</b> Die meisten Leute können keine Ziele formulieren.</li> <li>• <b>Schwierigkeiten in der Messbarkeit</b> von Zielen und damit auch in der Zielformulierung</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fehlende Managementkapazität:</b> KMUs Sollten ihre Zeit nicht in Zielformulierungen und Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten stecken</li> </ul>                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Andere Mittel sind wichtiger:</b> Handeln aus Verantwortung heraus, Transparenz und Authentizität, bei Menschen Bewusstsein zu schaffen und Bilder entstehen zu lassen</li> </ul>                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ziele schränken ein:</b> Nachdem das Ziel erreicht/übertrifft wurde, erfolgt keine Weiterentwicklung/Verbesserung; <b>Ziele sind unnötig, evtl. kontraproduktiv:</b> Unternehmen geniesst hohes Vertrauen bei Kunden („love brand“)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertraulichkeit der Daten (*):</b> Betriebsgeheimnisse, wettbewerbsrelevante Daten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ungenügende interne Reife:</b> Zuerst muss unternehmensinterne Auseinandersetzung mit Prozessen/Themen abgeschlossen sein, bevor man Ziele formuliert und sich an die Öffentlichkeit wendet die Analyse des IST-Zustands hat noch nicht stattgefunden</li> </ul>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schwierige Beeinflussbarkeit:</b> Das Erreichen von Umweltzielen ist anhängig von Umsatz, Wachstum, neuen Standorten, Zahl der Aufträge (mehrfach genannt)</li> </ul>                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

(\*) Mehrfachnennung

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

## C: Vorgehen & Methoden für das Setzen von Zielen

Tabelle 8: Vorgehen & Methoden für das Setzen von Zielen

| Basissample                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | KMU                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine definierten Methoden (*):</b> Zielformulierung erfolgt nach Erfahrungswerten &amp; Wissen (Gründe: Wirtschaftlicher Druck, Zeitdruck, beschränkte Ressourcen)</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine Anwendung einer bestimmten Methode</b></li> </ul>                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an der eigenen Ökobilanz (*):</b> Bei der Themenfindung ; Nutzung der Methode von Stoff- und Energieflüsse (liefert Daten)</li> <li>• <b>Orientierung an der Materialität der Themen</b> (Welche Themen sind wichtig für das Unternehmen und die Stakeholder?)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an einer Relevanzanalyse</b> (Herausfinden wo das Unternehmen Einflussmöglichkeiten hat)</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an Trends</b> (CO2-Thema): Bei der Themenfindung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an gesellschaftspolitischen Themen</b> (In diesen Bereichen wird dann ein Beitrag zur Reduktion geleistet)</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an der Kommunizierbarkeit (*):</b> Themen, die von Mitarbeitenden verstanden werden (z.B. Energie); Druck von aussen (z.B. reicht das Thema „Energie“ eventuell nicht mehr für die Kommunikation nach aussen aus)</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an der Kommunizierbarkeit:</b> Es werden Nachhaltigkeitsziele zu Themen gesetzt, die man gut an den Kunden kommunizieren kann</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Science Based Targets (*):</b> Möglichkeit, sich von Wettbewerbern abgrenzen zu können</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an Benchmarks</b> (z.B. Messgrößen, die Konkurrenten verwenden)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an Pionieren</b> bei der Zielformulierung</li> </ul>                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientierung an Vorgaben der internationalen Dachstruktur</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einbezug der Mitarbeiter</b> bei Themenwahl und Verbesserungsvorschlägen (Tagesseminar -&gt; Welche Umweltthemen sind besonders relevant?)</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einbezug der Stakeholder</b> bei Zielformulierung (Wo sehen sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Unternehmen?)</li> </ul>                              |

(\*) Mehrfachnennung

## D: Gründe für nicht-SMARTE Ziele

Tabelle 9: Gründe für nicht-SMARTE Ziele

| Basissample                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | KMU                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>„Authentizität“ (*)</b>: Ziele sollen so übernommen werden, wie sie intern eingebracht werden (auch wenn sie nicht SMART sind)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>„Visionäre“ Ziele (*)</b>, die eine erste Richtung aufzeigen sollen, sind nicht SMART. Sie stellen lediglich die Vorbereitung auf ein SMARTes Ziel dar. Visionäre Ziele sollen eine Thematik vorantreiben, ein neues Thema in der Öffentlichkeit platzieren; Nicht-SMARTE werden zu Themen gesetzt, wo das Unternehmen noch nicht weit entwickelt ist.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schwierigkeit das richtige Mass bei Zielwertformulierung zu finden</b> (absoluter / relativer Wert)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SMARTness ist zu detailliert</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine</b>: „Ziele MÜSSEN immer SMART sein, sonst sind es keine Ziele“</li> </ul>                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilität in der Zielformulierung notwendig</b> (z.B. offene Frist)</li> </ul>                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Begrenzte Managementkapazität</b>: KMUs sollten ihre Zeit nicht in Zielformulierungen und Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten stecken</li> </ul> |

(\*) Mehrfachnennung

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

## E: Rahmenbedingungen für noch SMARTere Ziele

Tabelle 10: Rahmenbedingungen für noch SMARTere Ziele

| Basissample                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | KMU                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ökologische Steuerreform / Lenkungsabgabe (*)</b> damit sich Umweltleistung lohnt</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anreizsysteme (*)</b> wie Steuererleichterungen durch Einsparungen <b>und keine gesetzlichen Vorgaben (*)</b></li> </ul>                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strengere gesetzliche Vorschriften (*)</b>, da Freiwilligkeit in gewissen Bereichen oft nicht vorhanden ist</li> </ul>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auszeichnungen im kleinen Kreis</b>, inklusive persönlicher Auswertung mit Unternehmen. Ansonsten stellen Preise / Awards keine Motivation dar.</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zertifizierung</b> von Unternehmen, die besonders nachhaltig sind</li> </ul>                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anleitung, Beratung, Veröffentlichung von „Best Practices“</b>: Aufzeigen wie Ziele SMART formuliert werden und wo die Schwerpunkte zu setzen sind</li> <li>• <b>Hilfestellung für Science Based Targets (*)</b>: Vorgehen; wissenschaftliche Grundlagen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Externe Unterstützung (*)</b> wichtig, da es keinen Umweltspezialisten im Unternehmen gibt</li> <li>• <b>Toolbox</b>, inkl. „Paket“ mit Infos zu dem, was oft falsch, aber auch was richtig gemacht wird</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmen verpflichten, einen eigenen Fussabdruck zu erstellen</b>, und im Anschluss genaue Zielwerte an das Unternehmen zu geben, wieviel es tun muss, um den Impact um einen bestimmten Prozentwert zu reduzieren</li> </ul>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brancheninitiativen</b></li> <li>• <b>Vergleichbarkeit der Ziele / Branchenbenchmark (*)</b> als Motivation</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Branchenbezogener Benchmark (*)</b>: Entwerfen einer Skala wie nachhaltig ein Unternehmen ist (Entwurf durch unabhängige Dritte)</li> </ul>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finanzielle Unterstützung</b> der Nachhaltigkeitsberichterstattung, v.a. bei KMUs</li> </ul>                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zielvereinbarungslösung</b> treffen, um Lenkungsabgabe nicht zahlen zu müssen</li> </ul>                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr „<b>Kollaboration als Wettbewerb</b>“ unter den Unternehmen</li> </ul>                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ratings von Lieferanten</b></li> </ul>                                                                                                                                                                              |

(\*) Mehrfachnennung

## ANHANG 5: SMARTNESS PRO UNTERNEHMEN

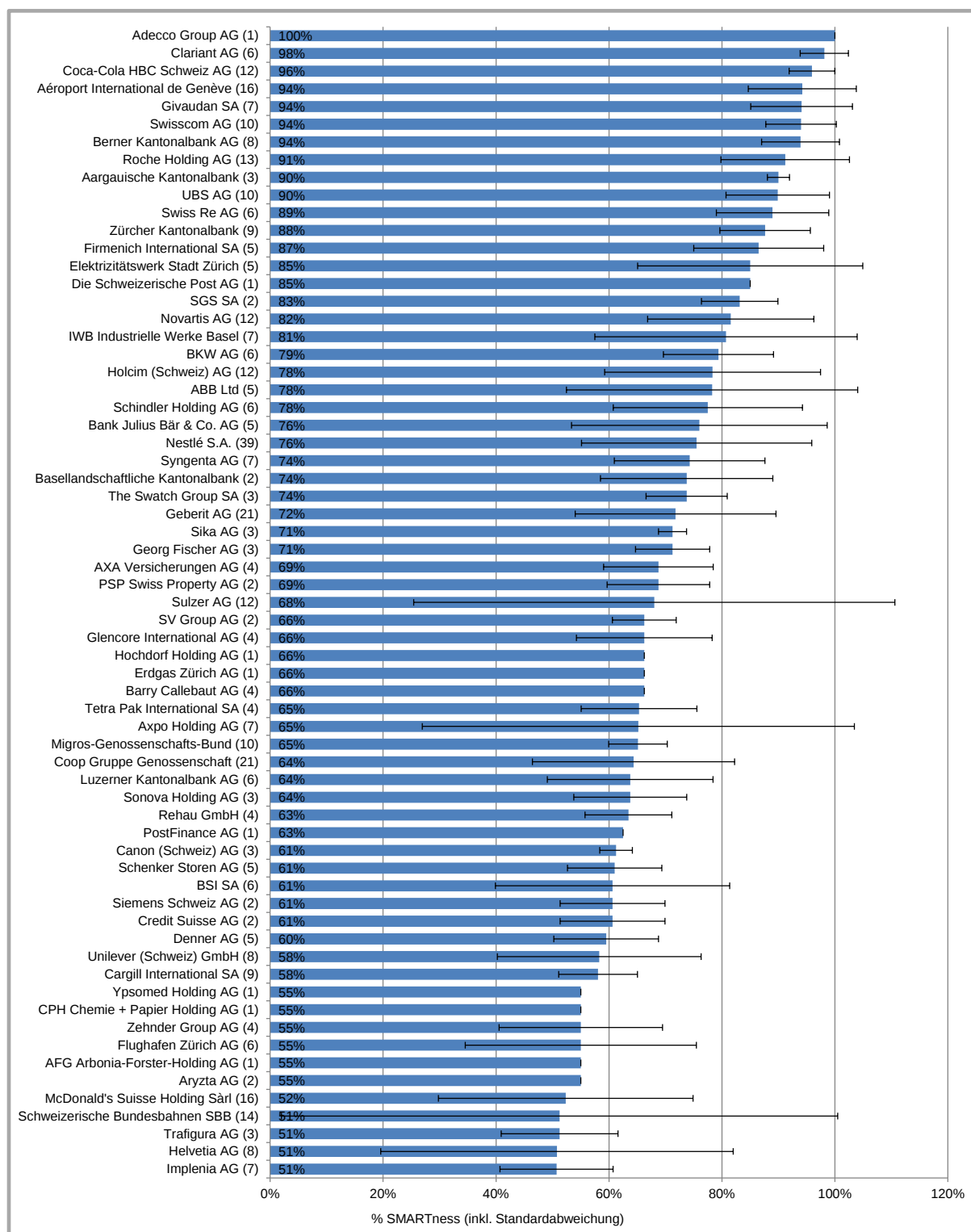


Abbildung 23: Basissample: Erfüllung der SMARTness je Unternehmen (1/1)

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

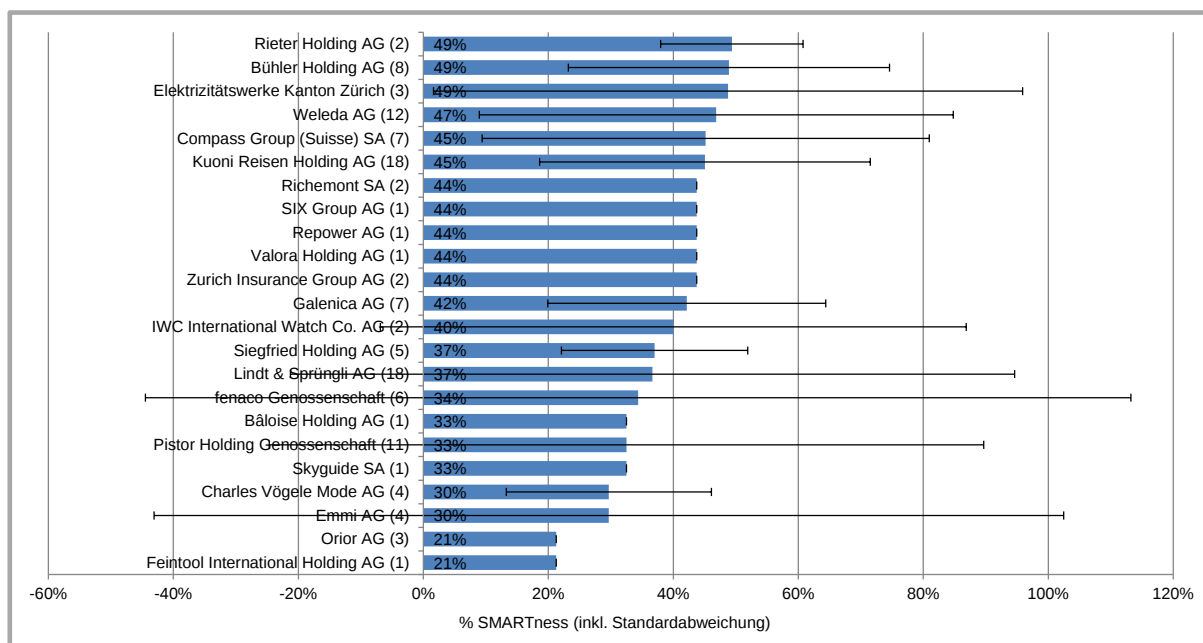


Abbildung 24: Basissample: Fortsetzung des Diagramms zur Erfüllung der SMARTness je Unternehmen (2/2)

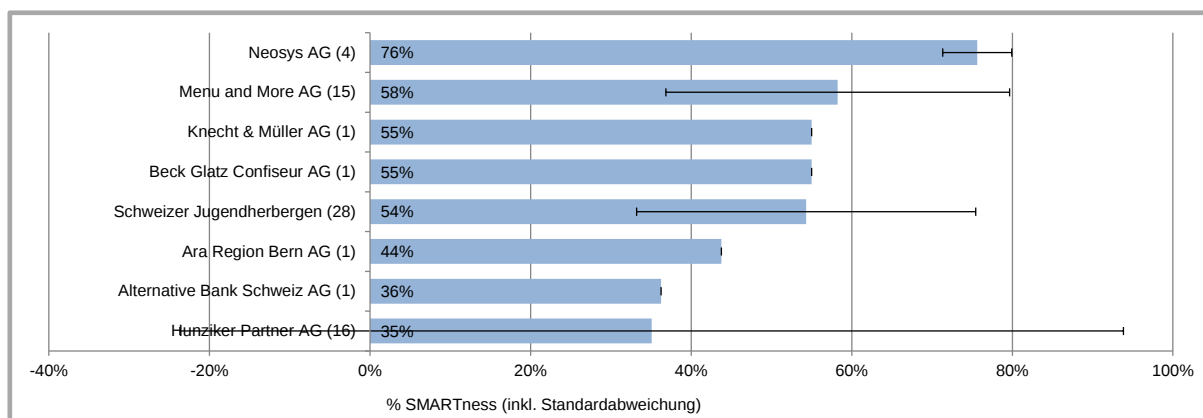


Abbildung 25: KMU: Erfüllung der SMARTness je Unternehmen

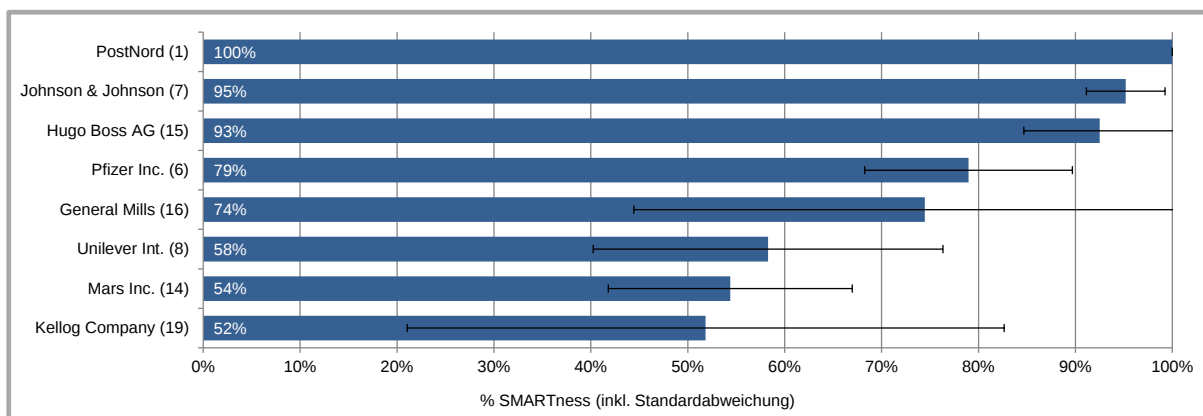


Abbildung 26: MNU: Erfüllung der SMARTness je Unternehmen

## LITERATURVERZEICHNIS

- BAFU, Hrsg (2013): *Bericht an den Bundesrat: Grüne Wirtschaft: Berichterstattung und Aktionsplan*, Bern.
- BAFU, Hrsg. (2016): *Bericht an den Bundesrat: Grüne Wirtschaft: Massnahmen des Bundes für eine ressourcenschonende, zukunftsfähige Schweiz*, Bern.
- Bank Julius Bär & Co. KG (2016): *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Verfügbar unter:  
[https://www.juliusbaer.com/files/user\\_upload/your-private-bank/discover-julius-baer/commitment/corporate-social-responsibility/documents/2015\\_corporate\\_sustainability\\_de\\_PdfWeb\\_with\\_chapters.pdf](https://www.juliusbaer.com/files/user_upload/your-private-bank/discover-julius-baer/commitment/corporate-social-responsibility/documents/2015_corporate_sustainability_de_PdfWeb_with_chapters.pdf).
- Baumgartner, Rupert J. (2010): *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- BDI und ecosense (2014): *In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht: Ein praxisorientierter Leitfaden für mittelständische Unternehmen in Anlehnung an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI)*, Berlin.
- Behncke, Nicoletta und Slotta, Armin (2015): Anforderungen an die Assurance eines Integrated Reporting und dessen Einfluss auf die Welt der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in: Sprinkart, Karl Peter, Hrsg., *Nachhaltigkeit messbar machen: Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung*, Regensburg: Walhalla, S. 149-166.
- Benn, Suzanne, Dunphy, Dexter, Griffith, Andrew (2014), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, 3rd ed., Abingdon: Routledge.
- Berger, Verena; Winistörfer, Herbert; Weissert, Susanne; Heim, Edgar; Schüz, Mathias (2012): *Swiss Corporate Sustainability Survey 2012: Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen*, Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter:  
<https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/966>.
- Bühler Holding AG (2015): *Geschäftsbericht. Passion für Wachstum 2014*. Verfügbar unter:  
[http://www.buhlergroup.com/global/de/downloads/GB\\_Geschaeftsbericht\\_DE\\_LOW.pdf](http://www.buhlergroup.com/global/de/downloads/GB_Geschaeftsbericht_DE_LOW.pdf).
- CDP (2015), *Mind the Science*. Verfügbar unter:  
<http://mindthescience.sciencebasedtargets.org/MindTheScience.pdf>
- CDP (2016), *Technical note on science-based targets*: CDP Climate Change 2016. Verfügbar unter:  
<https://www.cdp.net/Documents/Guidance/2016/CDP-technical-note-science-based-targets.pdf>
- CDP und WWF (2013): *The 3% solution: Driving Profits Through Carbon Reduction*. Verfügbar unter:  
[http://assets.worldwildlife.org/publications/575/files/original/The\\_3\\_Percent\\_Solution\\_-\\_June\\_10.pdf?1371151781](http://assets.worldwildlife.org/publications/575/files/original/The_3_Percent_Solution_-_June_10.pdf?1371151781)

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Clariant AG (2016): *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Verfügbar unter:

[http://reports.clariant.com/2015/annual-report/servicepages/downloads/files/gesamt\\_clariant\\_csr2015.pdf](http://reports.clariant.com/2015/annual-report/servicepages/downloads/files/gesamt_clariant_csr2015.pdf).

Coop Genossenschaft (2016): *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Verfügbar unter:

[http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/get/documents/coop\\_main/elements/ueber/geschaeftsbericht/2016/\\_pdf/COOP\\_NHB\\_2015\\_d\\_low.pdf](http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/get/documents/coop_main/elements/ueber/geschaeftsbericht/2016/_pdf/COOP_NHB_2015_d_low.pdf).

Dao, Hy; Friot, Damien; Peduzzi, Pascal; Chatenoux, Bruno; De Bono, Andrea und Schwarzer, Stefan (2015), *Environmental limits and Swiss footprints based on Planetary Boundaries*, UNEP/GRID-Geneva & University of Geneva, Geneva, Switzerland. Kurzfassung auf Deutsch: Naturverträgliches Mass und Schweizer Fussabdrücke gestützt auf planetare Belastbarkeitsgrenzen. Online verfügbar unter folgender Adresse:

[http://pb.grid.unep.ch/planetary\\_boundaries\\_switzerland\\_summary\\_de.pdf](http://pb.grid.unep.ch/planetary_boundaries_switzerland_summary_de.pdf).

Daub, Claus-Heinrich (2014): Integrierte Berichterstattung als trügerische Verheissung, in: *CSR Magazin*, Bd. 14, Nr. 01, Heft 13, S. 6-7.

Daub, Claus-Heinrich (2010): Gesellschaftliche Legitimation durch glaubwürdige Berichterstattung, in: *Ökologisches Wirtschaften*, Bd. 10, Nr. 01, S. 30-34.

Daub, Claus-Heinrich (2007): Assessing the quality of Sustainability Reporting: an alternative methodological approach, in: *Journal of Cleaner Production*, Bd. 15, Nr. 01, S. 75-85.

Daub, Claus-Heinrich (2005), *Globale Wirtschaft – globale Verantwortung: Die Integration multinationaler Unternehmen in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung*, Basel: edition gesowip.

Daub, Claus-Heinrich; Karlsson, Ylva Elisabet; Stiller, Sebastiaan; Ergenzinger, Rudolf; Scherrer, Yvonne Myrtha (2007): *Die besten integrierten Geschäftsberichte der Schweiz: Aktuelle Ergebnisse und Bilanz einer Studie über fünf Jahre*, Basel: edition gesowip.

Daub, Claus-Heinrich; Karlsson, Ylva Elisabet; Ergenzinger, Rudolf; Stiller, Sebastiaan; Scherrer, Yvonne Myrtha; Philippi, Stefan; Schmassmann, Hector (2005): *Geschäftsberichterstattung Schweizer Unternehmen 2005*, Basel: edition gesowip.

Denner AG (2016): *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Verfügbar unter:

[https://www.denner.ch/fileadmin/user\\_upload/content/PDF/Nachhaltigkeitsbericht-2015-DE.pdf](https://www.denner.ch/fileadmin/user_upload/content/PDF/Nachhaltigkeitsbericht-2015-DE.pdf).

Ebrahim, Alnoor und Rangan, V. Kasturi (2013): What impact: A framework for measuring the scale and scope of social performance, in *California Management Review*, 56(3), S. 118–141.

Ebrahim, Alnoor, & Rangan, V. Kasturi (2010): *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*, Harvard Business School Working Paper 10-099, Cambridge.

EVD/UVEK (2010): *Masterplan Cleantech Schweiz*, Bern.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- Fifka, Matthias F. (2014), Einführung - Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenen Phänomens, in: Matthias Fifka, Hrsg., *CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen*, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1-18.
- Figge, Frank und Hahn, Tobias (2004): Sustainable Value Added - Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency, in: *Ecological Economics*, Vol. 48, Nr. 2, S. 173-187.
- Franz, Peter (2010): Umwelt als Kernthema von Corporate Social Responsibility, in: Arnd Hardtke u. Annette Kleinfeld, Hrsg., *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*, Wiesbaden, S. 156-179.
- Future-Fit Foundation (2016a): *Future-Fit Business Benchmark, Part 1: Concepts, Principles and Goals*.
- Future-Fit Foundation (2016b): *Future-Fit Business Benchmark, Part 2: Indicators*.
- Geberit AG (2015): *Sustainability Performance Report 2015*. Verfügbar unter: <http://annualreport.geberit.com/reports/geberit/annual/2015/gb/English/9050/my-stored-pages.html>.
- General Mills (2016): *Global Responsibility Report 2016*. Verfügbar unter: <https://www.generalmills.com/en/Responsibility/Overview>.
- Global Reporting Initiative GRI (2015): *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standards Disclosures*. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative GRI (2013): *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standards Disclosures*. Amsterdam.
- Grayson, David and Exter, Nadine (2012): *Cranfield on Corporate Sustainability*. Aizlewood's Mill: Greenleaf Publishing.
- Grunwald Armin und Kopfmüller Jürgen (2006): *Nachhaltigkeit*. Frankfurt/ New York: Campus.
- GSM Association (2016): *2016 Mobile Industry Impact Report: Sustainable Development Goals*, London.
- Hauff, Micahel von; Kleine, Alexandro und Jörg, Andrea (2005): *Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner.
- Helvetia AG (2015): *Corporate Responsibility Report*. Verfügbar unter: <http://cr.helvetia.ch/>
- Hetze, Katharina; Winistörfer, Herbert (2015): Insights into the CSR Approach of Switzerland and CSR Practices of Swiss Companies, in: Samuel O. Idowu; René Schmidpeter; Matthias S. Fifka (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility in Europe. United in Sustainable Diversity*, Cham et al.: Springer, S. 153-174.
- Holcim (Schweiz) AG (2013): *Nachhaltigkeitsbericht 2013*. Verfügbar unter: [http://www.holcim.ch/uploads/CH/Holcim\\_Schweiz\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2013.pdf](http://www.holcim.ch/uploads/CH/Holcim_Schweiz_Nachhaltigkeitsbericht_2013.pdf).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- Hunziker Partner AG (2014): *N 4° Nachhaltigkeitsbericht*. Verfügbar unter:  
[http://www.hunzikerwin.ch/sites/hunziker/files/hun\\_nhb\\_2014.pdf](http://www.hunzikerwin.ch/sites/hunziker/files/hun_nhb_2014.pdf).
- imug (2016): *Wissenschaftlich basierte Klimaziele: Status-quo-Analyse der DAX-30-Unternehmen*, Hannover.
- Industrielle Werke Basel (IWB) (2015): *Geschäftsbericht 2015*. Verfügbar unter:  
[http://www.iwb.ch/media/Unternehmen/Dokumente/iwb\\_gb15\\_web\\_report.pdf](http://www.iwb.ch/media/Unternehmen/Dokumente/iwb_gb15_web_report.pdf).
- Jackson, Tim (2006): Challenges for Sustainable Consumption Policy, in: Jackson, T. (Hrsg.), *The Earthscan Reader in Sustainable Consumption*, London, S. 109-126.
- Johnson & Johnson (2015): *Citizenship & Sustainability Report 2014*. Verfügbar unter:  
<http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/cs/2014-JNJ-Citizenship-Sustainability-Report.pdf>.
- Jonker, Jan; Stark, Wolfgang und Tewes, Stefan (2011): *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar*, Heidelberg: Springer.
- Kaplan, Robert S., und Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1992, S. 71-79.
- Kellogg Company (2016): *2015/2016 Corporate Responsibility Update*. Verfügbar unter:  
[https://www.kelloggcompany.com/content/dam/kelloggcompanyus/corporate\\_responsibility/pdf/2016/Kelloggs\\_CRR\\_2015%20FINAL.pdf](https://www.kelloggcompany.com/content/dam/kelloggcompanyus/corporate_responsibility/pdf/2016/Kelloggs_CRR_2015%20FINAL.pdf).
- Kepper, Gaby (1996), *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*, 2. Aufl., Wiesbaden: DUV.
- Kleine, Alexandro und Pape, Jens (2013): Nachhaltigkeitskennzahlen und -systeme, in: Baumast, Annette und Pape, Jens, Hrsg., *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart: Eugen Ulmer, 259-282.
- Krajnc, Damia. und Glavic, Peter (2005): How to compare companies on relevant dimensions of sustainability, in: *Ecological Economics*, Vol. 55, Nr. 4, S. 551-563.
- Kroll, Christian (2016): *Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ksienzyk, Christiane (2015): Soziale Gewinn- und Verlustrechnung als Medium der Transparenz für CSR-Aktivitäten, in: Sprinkart, Karl Peter (Hrsg.), *Nachhaltigkeit messbar machen: Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung*, Regensburg: Walhalla, 79-91.
- Laszlo, Chris, Zhexembayeva, Nadya (2011): *Embedded sustainability: the next big competitive advantage*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Mars Inc. (2015): *Principles in Action. Zusammenfassung 2015*. Verfügbar unter:  
<http://www.mars.com/docs/default-source/doing-our-part/principles-in-action/2015-summary/mars-2015-pia-summary-deutsch.pdf?sfvrsn=2>.

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- Melé, Domènec. (2008): Corporate Social Responsibility Theories, in: Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon; Siegel, D. S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, S. 47-82.
- Menu and More AG (2014): *Nachhaltigkeitsbericht 2011-2013*. Verfügbar unter:  
[https://menuandmore.ch/wp-content/uploads/2016/08/Nachhaltigkeitsbericht\\_von\\_2011\\_bis\\_2013\\_GRI\\_G4.pdf](https://menuandmore.ch/wp-content/uploads/2016/08/Nachhaltigkeitsbericht_von_2011_bis_2013_GRI_G4.pdf).
- Meyer, Jörn-Axel, Hrsg. (2011): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*, Lohmar/Köln: Eul Verlag.
- Moratis, Lars; Cochius, Timo (2011): ISO 26000: The business guide to the new Standard on Social Responsibility, Aizlewood's Mill: Greenleaf Publishing.
- Müller-Christ, Georg (2001): *Umweltmanagement*, München: Vahlen.
- Müller, Martin; Mouchtnik, Alexander und Freier, Ines (2013): Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung, in: Baumast, Anette und Pape, Jens, Hrsg., *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*, Stuttgart: Eugen Ulmer, 79-101.
- Nestlé S.A. (2016): *Nestlé in der Gesellschaft. Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2015*. Verfügbar unter:  
[https://www.nestle.ch/de/media/documents/nis\\_2015\\_de.pdf](https://www.nestle.ch/de/media/documents/nis_2015_de.pdf).
- Oliver, Christine (1991): Strategic responses to institutional processes, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, S. 145-179.
- Pfizer Inc. (2015): *Annual Review 2015*. Verfügbar unter:  
[https://www.pfizer.com/files/investors/financial\\_reports/annual\\_reports/2015/index.htm](https://www.pfizer.com/files/investors/financial_reports/annual_reports/2015/index.htm).
- PostNord AB (2016): *Annual and Sustainability Report 2015*. Verfügbar unter:  
[http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/reports/annual-reports/2015/pos\\_ar15\\_eng\\_web.pdf](http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/reports/annual-reports/2015/pos_ar15_eng_web.pdf).
- Repp, Lars (2013): *Sozial Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship: Herausforderungen und Probleme*, Wiesbaden: Springer.
- Reiter, Florian (2003), Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmen: Theoretische Grundlagen, Empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, und J. Foley. (2009): Planetary bound-

- aries: exploring the safe operating space for humanity, in *Ecology and Society*, Bd. 14, Nr. 02, Artikel 32.
- Schaltegger, Stefan und Dyllick, Thomas (2002): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard*, Wiesbaden: Gabler.
- Schindler Holding AG (2015): *Sustainability Report 2014*.  
[http://www.schindler.com/content/dam/web/com/pdfs/reports-factsheets/2015/Schindler\\_Sustainability\\_Report\\_2014.pdf](http://www.schindler.com/content/dam/web/com/pdfs/reports-factsheets/2015/Schindler_Sustainability_Report_2014.pdf).
- Schmidpeter, René und Schneider, Andreas (Hrsg.) (2012): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin/Heidelberg.
- Schmidt, Jörg und Daub, Claus-Heinrich (2014): State of the Art and Progress of Corporate Sustainability in Switzerland, in: Stefan Schaltegger, Sarah Elena Windolph, Dorli Harms, Jacob Hörisch (Hrsg.), *Corporate Sustainability in International Comparison: State of Practice, Opportunities and Challenges*, Heidelberg: Springer, S. 183-198.
- Schober, Christian (2015), Wie können Wirkungen monetarisiert werden?, in: Schober, Christian und Then, Volker, *Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkungen sozialer Investitionen messen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 125-159.
- Schweizer Jugendherbergen (2015): *Geschäftsbericht zur nachhaltigen Entwicklung der Schweizer Jugendherbergen 2015*. Verfügbar unter:  
[http://www.youthhostel.ch/system/ck\\_assets/uploads/5130/original/SJH073\\_GB2015\\_DE\\_ACC\\_send.pdf](http://www.youthhostel.ch/system/ck_assets/uploads/5130/original/SJH073_GB2015_DE_ACC_send.pdf).
- Science Based Targets (2015): *Science-based Target Setting Manual, Version 1.0, September 2015: Driving Ambitious Corporate Climate Action*.
- Stahlmann, Volker und Clausen, Jens (2000): *Umweltleistung von Unternehmen: Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität*, Wiesbaden: Gabler.
- Sulzer AG (2015): *Sustainability Report 2014*. Verfügbar unter: [http://www.sulzer.com/en/-/media/Documents/Corporate/About/Reports/Sustainability/Sulzer\\_Sustainability\\_Report\\_2014.pdf](http://www.sulzer.com/en/-/media/Documents/Corporate/About/Reports/Sustainability/Sulzer_Sustainability_Report_2014.pdf).
- Swisscom AG (2015): *Sustainability Report 2015*. Verfügbar unter:  
[http://reports.swisscom.ch/download/2015/en/swisscom\\_nachhaltigkeitsbericht\\_gesamt\\_2015\\_en.pdf](http://reports.swisscom.ch/download/2015/en/swisscom_nachhaltigkeitsbericht_gesamt_2015_en.pdf).
- UBS AG (2015): *Annual Report 2014*. Online verfügbar unter der Adresse  
[https://www.ubs.com/global/de/about\\_ubs/investor\\_relations/annualreporting/2014.html](https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2014.html).
- Unilever International (2016): *Unilever Sustainable Living Plan 2015*. Verfügbar unter:  
[https://www.unilever.com/Images/uslp-mobilising-collective-action-summary-of-progress-2015\\_tcm244-424809\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-mobilising-collective-action-summary-of-progress-2015_tcm244-424809_en.pdf).

# UMWELTZIELE VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

- Walgenbach, Peter und Meyer, Renate (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Waniczek, Mirko und Werderits, Ehrenfried (2006): *Sustainability Balanced Scorecard: Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen - mit umfangreichem Fallbeispiel*, Wien: Linde.
- Winistörfer, Herbert (2008): Soziale Themen kommunizieren, in: Mariana Christen Jakob und Christina von Passavant (Hrsg.), *CSR - Corporate Social Responsibility. Impulse für kleinere und mittlere Unternehmen*, Frauenfeld: Huber, S. 135-148.
- Winistörfer, Herbert; Teuscher, Peter und Dubielzig, Frank (2006): *Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis: Leitfaden*, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung.
- Winistörfer, Herbert und Christen Jakob, Mariana (2013): Einbezug der Stakeholder bei der Beurteilung von Handlungsfeldern der gesellschaftlichen Verantwortung nach ISO 26000 in kleinen und mittleren Unternehmen, in *UmweltWirtschaftsForum*, Nr. 21, S. 135-143.
- Winistörfer, Herbert; Perrin, Irene; Teuscher, Peter und Forel, Alice (2012): *Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen: Leitfaden zur Umsetzung*, München: Hanser.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und World Resource Institute (WRI) (2004): *The Greenhouse Gas Protocol. A Corporate Accounting and Reporting Standard. Revised Edition*, Conches-Geneva, Washington.
- Wörrlein, Lena Maria und Mews, Marius (2015): Corporate Citizenship und Reporting: Ein Ansatz zur Standardisierung und Wirkungsorientierung, in: Sprinkart, Karl Peter, Hrsg., *Nachhaltigkeit messbar machen: Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung*, Regensburg: Walhalla, 63-78.
- Worthington, Ian (2013): *Greening Business: Research, Theory, & Practice*, Oxford.