

Nachhaltigkeitskompass

Leitfragen zur Nachhaltigkeitsstrategie für
KMU-Verwaltungsrätinnen und
-Verwaltungsräte

Veröffentlichung: 1. November 2024

Nachhaltigkeitskompass – Leitfragen zur Nachhaltigkeitsstrategie für KMU-Verwaltungsrätinnen und -Verwaltungsräte

Nachhaltigkeit ist weltweit zu einem strategischen Gebot für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geworden. Sie wird nicht mehr nur als eine Praxis der unternehmerischen sozialen Verantwortung angesehen, sondern als wesentlicher Bestandteil, um die Wettbewerbsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Reputation des Unternehmens langfristig zu gewährleisten. KMU haben trotz ihrer geringeren Grösse und auch im Vergleich zu grossen Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf die Umwelt, die Gesellschaft und die lokale Wirtschaft. Daher ist es entscheidend, dass sich der Verwaltungsrat von KMU angemessen vorbereitet und aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt, um die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens selbst und des Ökosystems, in dem es tätig ist, zu gewährleisten. Interessanterweise sind häufig familiengeführte Unternehmen intrinsisch auf Nachhaltigkeitsthemen fokussiert. Auch die aktuelle Version des VR-Leitfadens "Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance" der economiesuisse trägt dem Themenkomplex "Nachhaltigkeit" deutlich Rechnung und empfiehlt die Anwendung gewisser Governancepraktiken auch in kleinen und mittleren Betrieben. Die Nachhaltigkeit ist definitiv in der Gesamtwirtschaft angekommen! Die strategische Auseinandersetzung und die Marschrichtung müssen dabei vom Verwaltungsrat ausgehen, das ist zentral.

Die vorliegende Checkliste soll den Verwaltungsräten und Verwaltungsrätinnen dabei helfen, möglichst schnell und praxisnah ein umfassendes Verständnis der mit dem Thema Nachhaltigkeit verbundenen Risiken und Chancen zu entwickeln und das Unternehmen auf einen zukunftsfähigen und langfristig profitablen Weg zu führen.

Als Vertrauenspersonen von Eigentümern, Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern sind Treuhänder und Treuhänderinnen bestrebt, ihre Kunden umfassend zu beraten und zu begleiten. Dazu gehört es auch, die für das Unternehmen zentralen Themen zu identifizieren, eine Wesentlichkeitsanalyse zu erstellen und ganz im Sinne der umfassenden Risikobeurteilung eine Einschätzung der Relevanz und des Einflusses von Themen vorzunehmen. Aus diesem Grund hat der Branchenverband EXPERTsuisse Unterstützungsangebote entwickelt, die diese Situationsanalyse und die Umsetzung der notwendigen Massnahmen vereinfachen. Es handelt sich dabei um die EXPERTsuisse Sustainability Scorecard, sowie die Transformationsmethodik für strategisch nachhaltige Geschäftsmodelle. Weitere Informationen finden Sie am Ende dieses Dokuments.

Leitfragen für den Verwaltungsrat zum Thema Nachhaltigkeit:

a. Strategische Ausrichtung der Nachhaltigkeit im Unternehmen

1. Haben wir eine Strategie im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit definiert?
2. Was ist unser aktueller Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftseinfluss als Unternehmen?
3. Kennen wir den Einfluss von veränderten Kundenbedürfnissen und Stakeholder-Erwartungen – und wirkt sich dieser auf unser Geschäftsmodell aus?
4. Was sind die Hauptrisiken und Chancen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit für unser Geschäft?
5. Was sind unsere kurz-, mittel- und langfristigen Nachhaltigkeitsziele?
6. Welche kurzfristigen Massnahmen sind erforderlich, um unsere langfristigen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?
7. Wie vergleichen sich unsere Nachhaltigkeitsziele mit denen der Branche oder relevanter Vergleichsgrössen (Benchmarks)?
8. Wie können wir Nachhaltigkeit effektiv in unsere Geschäftsstrategie und -prozesse integrieren?
9. Welche nachhaltigen Praktiken können wir in unserem täglichen Betrieb anwenden, einschliesslich Ressourcenmanagement und Aktivitäten in der Lieferkette?
10. Wie können wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie angesichts von Veränderungen im externen Umfeld und aufkommenden Herausforderungen anpassen und weiterentwickeln?

b. Governance-Struktur für Nachhaltigkeit im Unternehmen

1. Ist Nachhaltigkeit Teil unserer Unternehmenskultur und wird sie von den Führungskräften vorgelebt?
2. Welche Massnahmen können wir ergreifen, um die Innovation und Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu fördern?
3. Welche Mechanismen sind in unserem Unternehmen implementiert, um Greenwashing zu verhindern?
4. Benötigen wir eine externe Prüfung (Assurance) der von uns veröffentlichten Informationen, aufgrund des Branchenumfelds oder Forderungen von unseren Stakeholdern?
5. Welche Kriterien wenden wir für die Auswahl unseres ESG Assurance-Anbieters an?
6. Welches sind die wichtigsten Werttreiber im Bereich Nachhaltigkeit (sowohl positiv als auch negativ) für unsere Strategie und die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells?

c. Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele

1. Wer ist in unserem Unternehmen verantwortlich für den Themenkomplex «Nachhaltigkeit»?
2. Wer ist in unserem Unternehmen mandatiert, die vom Verwaltungsrat definierte Nachhaltigkeitsstrategie im operativen Geschäft umzusetzen?
3. Kommunizieren wir unsere Ambitionen, Ziele und Erfolge an unsere Mitarbeitenden?
4. Wie können wir unsere Mitarbeitenden aktiv motivieren, nachhaltige Praktiken am Arbeitsplatz einzusetzen und zu fördern?
5. Welche Beziehungen und Partnerschaften können wir mit externen Interessengruppen wie Kunden, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen eingehen, um Nachhaltigkeit zu fördern?

d. Monitoring und Evaluierung der Nachhaltigkeitsleistung

1. Wie überwachen und bewerten wir kontinuierlich unseren Fortschritt sowie die Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele?
2. Welche Nachhaltigkeitsverpflichtungen gehen wir ein und wie stellen wir sicher, dass wir diese Verpflichtungen auch einhalten?
3. Welche Instrumente setzen wir ein, um notwendige Kurskorrekturen durchzuführen?
4. Mit welchen Messgrössen (KPIs) messen wir unsere Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit?
5. Wie häufig überprüfen wir die Fortschritte in Bezug auf unsere Nachhaltigkeitsziele und passen sie an?
6. Wie können wir sicherstellen, dass wir im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung robuste Daten, Prozesse und Kontrollen implementiert haben?
7. Wie können wir Risiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bewerten und mindern, einschliesslich solcher im Zusammenhang mit Reputation und regulatorischer Compliance?
8. Welche Massnahmen ergreifen wir bei signifikanten Abweichungen von unseren Nachhaltigkeitszielen?

e. Interne und externe Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen

1. Wie können wir die Transparenz und Kommunikation bezüglich unserer Nachhaltigkeitsleistung und -auswirkungen verbessern?
2. Haben wir eine Kommunikationsstrategie und legen wir in einem Bericht wesentliche Kennzahlen offen?
3. Wie gehen wir mit Greenwashing-Risiken um?
4. Welche Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen können wir ergreifen, um intern wie auch extern über Nachhaltigkeitsfragen aufzuklären?
5. Wie kommunizieren wir unsere Fortschritte und Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit an externe Interessengruppen?
6. Wie gehen wir mit Rückschlägen um, wenn Ziele nicht erreicht oder Ambitionen unrealistisch sind?

f. Finanzierungs- und Investitionsstrategien im Kontext der Nachhaltigkeit

1. Was sind die finanziellen Auswirkungen unserer Nachhaltigkeitsinitiativen und wie können wir eine Rendite aus unseren Nachhaltigkeitsinvestitionen erzielen?
2. Haben wir beurteilt, welche neuen Finanzierungsmöglichkeiten uns zur Verfügung stehen, wenn wir die Nachhaltigkeitsthematik adressieren?
3. Wie integrieren wir Nachhaltigkeitsaspekte in unsere Investitions- und Finanzierungsentscheidungen?
4. Wie stellen wir sicher, dass unsere finanziellen Mittel effizient für Nachhaltigkeitsinitiativen eingesetzt werden?
5. Sind Nachhaltigkeitsaspekte in unsere Investment-Entscheidungen (z.B. bei Mergers & Acquisitions, Anschaffung neuer Produktionsmittel etc.) integriert?

Die Unterstützung durch Ihren Treuhänder

Um grundlegende Antworten auf einige dieser Fragen zu erhalten, hat EXPERTsuisse in den vergangenen Monaten intensiv an einer Unterstützung seiner Mitglieder und ihres Kundenkreises gearbeitet. Daraus hervorgegangen ist die EXPERTsuisse Sustainability Scorecard.

Die EXPERTsuisse Sustainability Scorecard ist ein Arbeitsinstrument, welches einfach und pragmatisch eine High-Level-Diagnose der Fitness eines Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit erlaubt. Dabei geht es darum den Status Quo im Thema Nachhaltigkeit zu erfassen und zu verbessern. Dies geschieht auf einer hohen Flughöhe, um Handlungsfelder zu identifizieren.

Die Scorecard bietet aufgrund eines Ampelsystems die Statureinschätzung des Treuhänders je analysierter KPI / Dimension. Diese Einschätzung basiert auf den im Prüfprogramm erhobenen quantitativen und qualitativen Daten.

Im Anschluss empfehlen wir, eine Wesentlichkeitsanalyse unter dem Blickwinkel der doppelten Materialität durchzuführen um die identifizierten Handlungsfelder, deren Relevanz und die weiterzuverfolgenden Themen zu bestätigen.

Mittels der EXPERTsuisse Transformationsmethodik können Projekte danach so strukturiert werden, dass sie effizient und zielgerichtet die Handlungsfelder adressieren, praktisch und pragmatisch zu vorzeigbaren Resultaten führen, und so für KMU einen klaren Mehrwert schaffen.

Weitere Informationen finden Sie online in unserem Themendossier [Nachhaltigkeit](#).

Kontaktieren Sie EXPERTsuisse oder Ihren Treuhänder für weitere Informationen.