

Nachhaltigkeit bewerten

Kleinere und mittelgrosse
Unternehmen im Fokus



Zürcher
Kantonalbank

Nachhaltigkeit bewerten

Unternehmen müssen fit sein für die Zukunft. Deshalb drängt sich eine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung auf. Dafür werden sowohl Kriterien zur heutigen Leistung wie auch zur Zukunftsorientierung der Unternehmensführung herangezogen.

VON ERIKA MEINS UND ANSELM SCHNEIDER

Die Beurteilung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bezüglich ihrer wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsleistung, also ihres Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung, ist einerseits für Kapitalgeber relevant. Es kann sein, dass sie die Vergabe und die Konditionen eines Kredites nicht ausschliesslich von ökonomischen Faktoren abhängig machen wollen, sei es aus ethischem oder rein ökonomischem Interesse, da ein positiver Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit angenommen wird. Andererseits kann ein Katalog von Nachhaltigkeitskriterien auch für Unternehmer selbst von Interesse sein als Leitfaden für die Beurteilung und gegebenenfalls für die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung des eigenen Unternehmens.

Anlässlich der Einführung eines Nachhaltigkeitspreises für KMU (siehe Kasten) hat das Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS) an der Universität Zürich ein Schema zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen erarbeitet, das insbesondere den Charakteristika kleiner und mittelgrosser Unternehmen angepasst ist. Dabei wird sowohl der aktuellen betrieblichen Nachhaltigkeitsleistung als auch der Zukunftsorientierung der Unternehmensführung Rechnung getragen. Um eine Vergleichbarkeit von Unternehmen verschiedener Grösse und aus verschiedenen

Branchen zu gewährleisten, wurden Bewertungskriterien gewählt, die möglichst unabhängig von der Unternehmensgrösse und Branche sind.

Heutige Nachhaltigkeitsleistung

Wichtig ist neben ökologischen und sozialen Faktoren, dass ein Unternehmen auch in ökonomischer Hinsicht nachhaltig ist. Denn ökonomische Stabilität ist eine Grundbedingung dafür, dass ökologische und soziale Belange dauerhaft beachtet werden können. Im Rahmen dieser Dreigliederung wird in einem ersten Schritt die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens untersucht (siehe Abbildung 1).

Anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zum Cashflow, zur Liquidität und zur Verschuldung lässt sich die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ablesen. Neben diesen «harten» Zahlen spielen in Bezug auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit aber auch zusätzliche volkswirtschaftliche Leistungen wie die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Wertschöpfung eine Rolle.

In einem zweiten Schritt ist die Nachhaltigkeit eines Unternehmens in ökologischer Hinsicht zu untersuchen, denn in jeder Stufe des Produktionsprozesses (inkl. Beschaffung) können durch geeignete Massnahmen negative Auswirkungen eines Unternehmens

auf das Ökosystem reduziert werden. Daneben sind die Umweltwirkungen bei der Nutzung und Entsorgung der Produkte zu berücksichtigen.

In sozialer Hinsicht kann ein Unternehmen in verschiedene Richtungen aktiv werden. Auf der einen Seite ist es wichtig, dass der Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden und auch denjenigen der zuliefernden Unternehmen sozialen und ethischen Standards entspricht. Auf der anderen Seite ist die soziale Aussenwirkung eines Unternehmens von Bedeutung.

Auch wenn die einzelnen Faktoren je nach Besonderheiten des betrachteten Unternehmens und Branche von unterschiedlicher Relevanz sind, kann dieser Überblick einen Leitfaden darstellen, der den konkreten Bedingungen eines Unternehmens angepasst werden kann.

Zukunftsorientierung der Unternehmensführung

An die Führung eines Unternehmens bestehen bestimmte Anforderungen, um die Erreichung der Nachhaltigkeitsleistungen auch in Zukunft zu sichern. Für diese Zukunftsorientierung der Unternehmensführung sind Kriterien in den Bereichen Strategie und Struktur, Umsetzung und Kontrolle sowie in den Austauschbeziehungen eines Unternehmens zentral (siehe Abbildung 2).

Heutige Nachhaltigkeitsleistung nach Wirkungsbereichen

Wirtschaft	Umwelt	Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit • Innovation • Nachhaltigkeit von Anlagen • Steuern • Schaffung von Arbeitsplätzen • Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenverbrauch • Treibhausgasemissionen • Wasser • Verkehr und Transport • Umweltwirkungen der Produktnutzung • Umweltwirkungen der Produktentsorgung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung • Familienfreundlichkeit • Soziale Vielfalt (Diversity) und Chancengleichheit • Entlohnung • Engagement Standortgemeinde • Soziale und ethische Wirkung der Produktnutzung

Abbildung 1: Kriterien der aktuellen betrieblichen Nachhaltigkeitsleistung.

Dr. Erika Meins

Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS), Universität Zürich, Zürich.

Anselm Schneider

Dipl. Volkswirt, Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS), Universität Zürich, Zürich.

In strategischer und struktureller Hinsicht kann sich betriebliche Nachhaltigkeit sowohl in der Festlegung der Unternehmensziele als auch in der Vorgabe von Verhaltenskodizes für Lieferanten widerspiegeln.

Bestimmte Aspekte betrieblicher Nachhaltigkeit können intern codifiziert und gegebenenfalls mit Hilfe von Standards extern zertifiziert werden. Allein das Vorliegen von Leitlinien stellt aber noch kein Garant dar für deren Einhaltung. Und eine schriftliche Fixierung von Unternehmenszielen, die Dokumentierung der Einhaltung bestimmter Standards oder gar eine Zertifizierung muss nicht in jedem Fall sinnvoll sein. Insbesondere in Kleinunternehmen können solche Massnahmen eine grosse Belastung darstellen und Ressourcen binden, die an anderer Stelle dringend benötigt werden.

Einen weiteren wichtigen Punkt stellt eine früh organisierte und offenkommunizierte Nachfolgeregelung dar. Sowohl innerhalb eines Unternehmens

Zukunftsorientierung der Unternehmensführung		
Strategie und Struktur	Umsetzung und Kontrolle	Austauschbeziehungen
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensziele • Soziale und ökologische Grundsätze und Ziele • Verhaltenskodex für Lieferanten • Umwelt- und Sozialzertifizierung • Nachfolge und Stellvertretung 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementsystem • Controlling • Einbezug Umwelt- und Sozialthemen sowie Lebenszyklusbetrachtung • Führung von Mitarbeitenden • Schulung MA hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten • Rechnungs- und Kreditmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Lieferanten • Öffentlichkeit • Staat • Offenlegung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen • Umwelt- und Sozialberichterstattung

Abbildung 2: Kriterien zukunftsorientierter Unternehmensführung.

als auch gegenüber externen Stakeholdern wird dadurch Kontinuität und damit Vertrauenswürdigkeit signalisiert.

Zentral ist der Einbezug von Umwelt- und Sozialthemen in die Geschäftsprozesse. Dazu gehört eine soziale und ökologische Lebenszyklusbetrachtung der Produkte. Zur Verankerung von Umwelt- und Sozialthemen in den betrieblichen Managementprozessen sind geeignete Managementsysteme und ein Controlling wichtig.

Daneben kommt den Prozessen zur Führung von Mitarbeitenden (Festlegung von Zielen, Mitarbeiterbeurteilung, offene Kommunikation usw.) und deren Schulung hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten eine wichtige Rolle zu. Ein weiterer wichtiger Punkt, an dem die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung – insbesondere bei Kleinunternehmen – deutlich wird, ist die Professionalität und Gewissenhaftigkeit im Rechnungs- und Kreditmanagement. Auch im Aussenverhältnis ist eine Kultur der Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Fairness wichtig. Dies betrifft beispielsweise den rücksichtsvollen und gerechten Umgang mit Lieferanten. Im Umgang mit Kunden ist Respekt und Zuverlässigkeit ein Zeichen für eine auf Dauer angelegte und nachhaltige Unternehmenspolitik.

An den genannten Beispielen wird deutlich, dass die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zum einen an dessen aktuellen Leistungen erkennbar ist und diese Leistungen zum anderen sowohl in der Strategie als auch in den Prozessen eines Unternehmens verankert sein müssen. Denn dies bildet die Basis für die Fähigkeit eines Unternehmens, langfristig zur Nachhaltigen Entwicklung beizutragen. ●



Eine gute Nachhaltigkeitsleistung zahlt sich für Mensch, Umwelt und letztlich auch das Unternehmen aus.

Dezember 2008, Umwelt Perspektiven, Postfach, 8308 Illnau