

# Corporate Responsibility und Sustainability

## Fitness Check für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung



**Roger Amhof**  
Partner  
Ernst & Young Ltd  
Brandschenkestrasse 100  
CH-8022 Zürich  
Tel +41 58 286 47 31  
Mobile +41 58 289 47 31  
Fax +41 58 286 42 18  
Email roger.amhof@ch.ey.com

**Dr. Mark Veser**  
Manager  
Ernst & Young Ltd  
Brandschenkestrasse 100  
CH-8022 Zürich  
Tel +41 58 286 36 79  
Mobile +41 58 289 36 79  
Fax +41 58 286 42 18  
Email mark.veser@ch.ey.com

**Roy Levy**  
Manager  
Ernst & Young Ltd  
Bleicherweg 21  
CH-8022 Zürich  
Tel +41 58 286 32 48  
Mobile +41 58 289 32 48  
Fax +41 58 286 32 40  
Email roy.levy@ch.ey.com

**Dr. Ladina Caduff**  
Senior  
Ernst & Young Ltd  
Brandschenkestrasse 100  
CH-8022 Zürich  
Tel +41 58 286 46 62  
Mobile +41 58 289 46 62  
Fax +41 58 286 42 18  
Email ladina.caduff@ch.ey.com

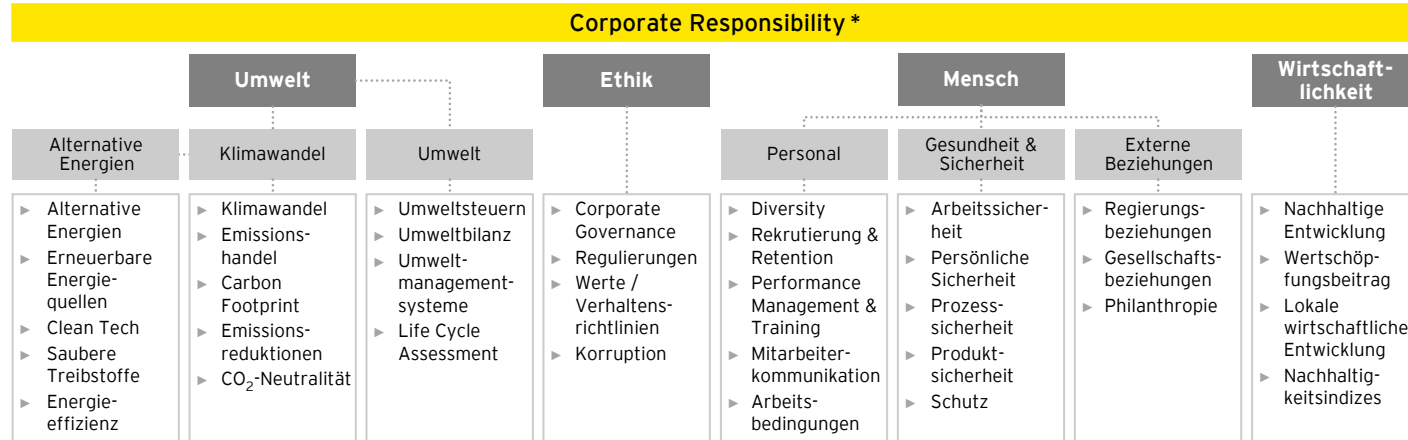
# Corporate Responsibility und Sustainability

## Worum geht's?

In der Öffentlichkeit wird vermehrt diskutiert, dass Unternehmen nicht nur zu finanziellem Erfolg verpflichtet sind, sondern noch weitergehende Verantwortung tragen. Die Begriffe „Corporate Responsibility“ und „Sustainability“ bezeichnen dabei eine Geschäftsführung, die sich an der Schaffung eines langfristigen Shareholder Values orientiert - dies unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Chancen und Risiken, die sich aus dem umweltbezogenen, gesellschaftlichen und ökonomischen Unternehmensumfeld ergeben. Dabei orientiert sich das

Verständnis der Unternehmensperformance an den Hauptbereichen Umwelt, Ethik, Mensch und Wirtschaftlichkeit. Entsprechende Ansprüche von Seiten verschiedener Stakeholder (z.B. Investoren, Kunden und Mitarbeiter) sind diesbezüglich stetig im Steigen begriffen.

Im Kontext von Corporate Responsibility und Sustainability werden zahlreiche Themen adressiert, die sich den untenstehenden Hauptbereichen zuordnen lassen. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die relevanten Themenbereiche:



\* verwandte Begriffe: Sustainability, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Unternehmen stehen verschiedenste Standards zur Verfügung, an denen sich Management-, Reporting- und Assurance-Prozesse zur Berücksichtigung dieser Themenbereiche orientieren. Die folgende Aufstellung zeigt einige der bekanntesten Standards:

- |                                                                                                                          |                                                                                                                                        |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Management-Standards</li> <li>z.B. EMAS, ISO 14000, ISO 26000, SA 8000</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting-Standards</li> <li>z.B. Global Reporting Initiative (GRI), OECD Guidelines</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurance-Standards</li> <li>z.B. ISAE 3000, AA1000AS</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sind gefordert

Wirtschaft, Politik und Medien stehen dem sozialverträglichen und umweltfreundlichen Wirtschaften von Unternehmen heute deutlich kritischer gegenüber. Die Definition von „akzeptablem Verhalten“ wird zunehmend enger gefasst und die Erwartungen bezüglich Nachhaltigkeit und Transparenz steigen wie nie zuvor. Unternehmen sehen sich und ihre global tätigen Konzerneinheiten mit einer Vielzahl von Regulationen und Anreizsystemen – auch bezüglich der Klimaproblematik – konfrontiert. So finden und festigen Themen wie „Unternehmerische Verantwortung“ (Corporate Responsibility) und „Nachhaltigkeit“ (Sustainability) ihren Platz in der Agenda von Verwaltungsratsgremien und Geschäftsleitungen. Diese Themen erlangen strategische Bedeutung und werden im laufenden operativen Geschäft, aber auch bei Transaktionen unter Berücksichtigung lokaler Bedingungen beachtet und bewertet. Sie finden zunehmend auch Eingang in separaten Kapiteln der Geschäftsberichte und stehen im Dialog mit verschiedensten Stakeholder-Gruppierungen auf der Agenda. Die Gesamtheit dieser Interaktionen kann schnell negativ auf die Reputation, die Marktchancen und den Aktienkurs eines Unternehmens einwirken. Für viele Verwaltungsräte und operative Unternehmensleitungen stellen sich Fragen zum Verständnis und zur Abgrenzung der Thematik, zu entscheidenden Erfolgsfaktoren oder Hindernissen, zu den Gestaltern in Wirtschaft und Politik, zur Funktionsweise dieser teilweise neuen Märkte sowie zu einem pragmatischen Vorwärtsgang in die Zukunft.

## Erwartungen des Marktes

Gemäss einer von Ernst & Young und Tapestry Networks durchgeführten Befragung von Mitgliedern von Audit-Komitees wurden folgende Gründe genannt, warum sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mit Corporate Responsibility und Sustainability befassen sollten:

- Abstimmung und Einbettung der Nachhaltigkeitsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie
- Berücksichtigung von Corporate Responsibility und Sustainability im Rahmen des Enterprise Risk Management
- Der Umgang mit einzelnen Nachhaltigkeitsthemen kann unternehmensweite Implikationen haben (z.B. Arbeitspraktiken)
- Erkennung von Geschäftschancen

Quelle: Ernst & Young und Tapestry Networks, „The governance of sustainability“, InSights for European Audit Committee Members, 16. November 2007 (verfügbar unter: [www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry\\_EY\\_Euro\\_ACLN\\_InSights\\_Nov07.pdf](http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_Euro_ACLN_InSights_Nov07.pdf))

Beispielhaft für Chancen und Risiken, die mit Corporate Responsibility- und Sustainability-Themen im Bereich Klimawandel verbunden sind, lassen sich hier folgende Punkte aufführen, die gemäss einer Befragung von Experten von unternehmensweiter Relevanz sind:

### Die grössten Risiken:

- Regulatorische Veränderungen
- Kritik und Kapitalabzug von Investoren
- Finanzielle, Compliance- und Transaktionsrisiken
- Reputationsrisiken
- Schadenersatzforderungen

### Die grössten Chancen:

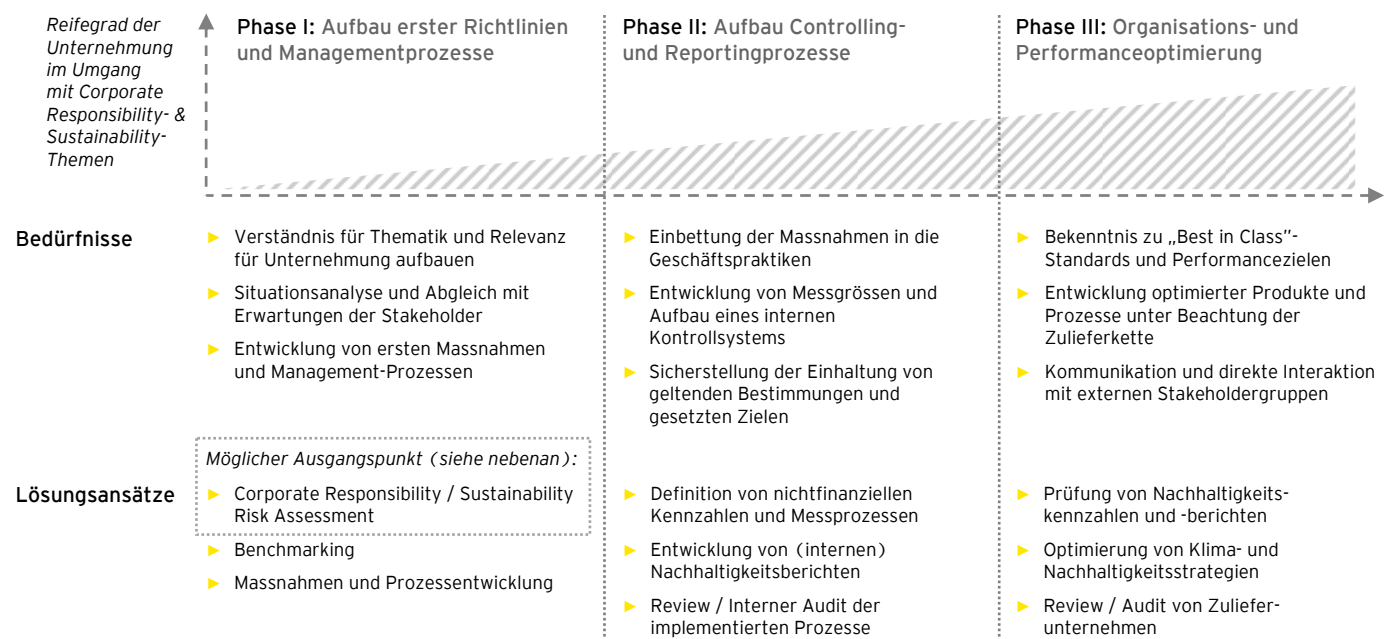
- Strategie: Positionierung der Unternehmung
- Produkte: Käuferpräferenzen
- Operationelle Effizienz: Kosteneinsparungen
- Finanzen: Emissionshandel
- Steuern: Nutzung von Steueranreizen

Quelle: Ernst & Young und Tapestry Networks, „Climate change: a hotter topic for audit committees“, InSights for Audit Committee Members, 18. August 2008 (verfügbar unter: [www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry\\_EY\\_ACLN\\_InSights\\_Aug08.pdf](http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_ACLN_InSights_Aug08.pdf))

## Unsere Lösungsansätze

**Strukturiert, unbürokratisch und effizient:** Auf den ersten Blick scheint die Berücksichtigung dieser Themenvielfalt bezüglich Corporate Responsibility und Sustainability für einen Konzern zu einem hohen bürokratischen Aufwand zu führen. Die von uns vorgeschlagenen Lösungen verfolgen die Absicht, einen solchen zu vermeiden und ausgehend von einer pragmatischen Definition des Themenumfanges für die Dimensionen „Umwelt“, „Ethik“, „Mensch“

und „Wirtschaftlichkeit“ den Reifegrad eines Unternehmens in diesen Dimensionen zu bestimmen. Dieses Vorgehen orientiert sich primär am Geschäfts-Lebenszyklus und macht den Brückenschlag zu den vier obenstehenden Dimensionen sowie der Interaktion mit den wesentlichsten Stakeholdern. Es entspricht der Geschäftslogik, ist deshalb leicht verständlich und findet erfahrungsgemäss breite Unterstützung bei VR und GL.



Für Fragen und weitere Informationen zu den aufgeführten Phasen in der Unternehmensentwicklung bezüglich des Umgangs mit Corporate Responsibility- und Sustainability-Themen und der erwähnten Lösungsansätze, mit denen wir Sie unterstützen können, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

## Fitness Check für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

1.	Verfügen der VR und die GL über die benötigten Informationen, um den Einfluss von Risiken aus den Themenbereichen „Umwelt“, „Ethik“, „Mensch“ und „Wirtschaftlichkeit“ für das Unternehmen richtig einschätzen zu können?				
2.	Haben Sie die Sicherheit, dass die veröffentlichten Angaben zur Sozial- und Umweltperformance Ihres Unternehmens ausgewogen sind und den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen?				
3.	Ist Ihr Verständnis der relevanten Corporate Responsibility- und Sustainability-Themen ausreichend, um beurteilen zu können, ob die richtigen Schwerpunkte gesetzt und relevante Massnahmen ergriffen wurden?				
4.	Ist die Perspektive des VR und der GL genügend langfristig, um mögliche Auswirkungen des Klimawandels oder anderer Nachhaltigkeitsaspekte auf den Unternehmenserfolg zu verstehen?				
5.	Haben der VR und die GL einen Überblick über die wichtigsten Themen aus den Bereichen „Umwelt“, „Ethik“, „Mensch“ und „Wirtschaftlichkeit“, die den langfristigen Unternehmenserfolg beeinflussen können?				
6.	Wissen Sie, welche Chancen die Corporate Responsibility- und Sustainability-Agenda dem Unternehmen bietet, und haben Sie diesbezüglich Ihre Ziele definiert?				
7.	Ist definiert, wie mit Corporate Responsibility- und Sustainability-Risiken umgegangen werden soll?				
8.	Besteht Klarheit darüber, wer für die Nachhaltigkeits-Performance des Unternehmens verantwortlich ist und wie diese verbessert werden soll?				
9.	Verfügt das Unternehmen über die benötigten Fähigkeiten, um die gesetzten Ziele in den Bereichen „Umwelt“, „Ethik“, „Mensch“ und „Wirtschaftlichkeit“ zu erreichen?				
10.	Wurde genug unternommen, damit die Corporate Responsibility- und Sustainability-Berichterstattung zuhanden des VR und der GL ein ausgewogenes und den Tatsachen entsprechendes Bild zeigt?				
11.	Ist das Corporate Responsibility und Sustainability Management ausreichend in die Kerngeschäftsprozesse, wie Performance Management, Internal Audit und Planung, eingebettet?				

## Mögliches Vorgehen für ein „Corporate Responsibility & Sustainability“ Risk Assessment

	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4	Woche 5
Definition Ziele und Vorgehen	■				
Entwicklung / Verfeinerung Risikokatalog		■			
Einzelbeurteilungen mit VR / GL			■		
Auswertung				■	
Gesamtbeurteilung VR und GL (je separat)					■
Abgleich Resultate VRP mit CEO					■
Erstellen Risikobericht (rein intern)					■

Wir unterstützen Sie gerne, unsere Kontaktinformationen finden Sie auf der Rückseite.