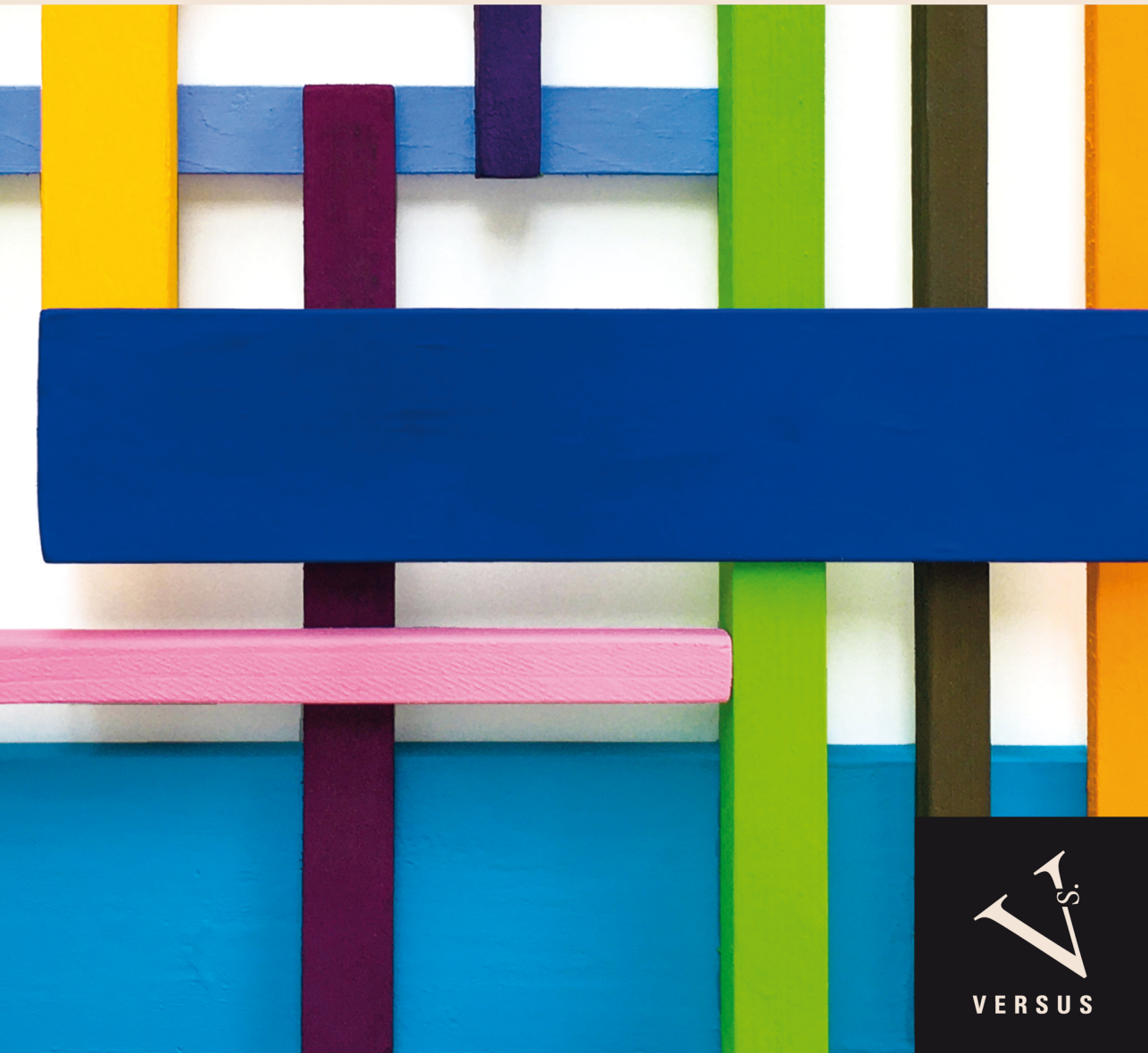


Michael Düringer

Corporate Responsibility

Treiber · Akteure · Werkzeuge





Michael Düringer
Corporate Responsibility

Der fortschreitende Klimawandel sowie die globalen sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen erfassen auch die Unternehmen. Denn zwischen einer intakten Umwelt, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Prosperität bestehen enge Wechselwirkungen. Wie nehmen die Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr? Welche Rolle kommt ihnen im Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Sorge für Chancengleichheit, Generationengerechtigkeit und das Gemeinwohl zu?

Das Buch vermittelt umfassend die Hintergründe und Fakten zu den Themen der Corporate Responsibility, die ökologische, soziale und Governance-Aspekte gleichermaßen einschliesst. Weiter zeigt es detailliert den Stand der Massnahmen auf der Ebene der Vereinten Nationen, in der Europäischen Union und in der Schweiz auf. «Seitenblicke» und Fallbeispiele nehmen Bezug auf aktuelle Entwicklungen und die Unternehmenspraxis.

Eine breite, an Nachhaltigkeitsfragen interessierte Leserschaft findet in diesem Buch Orientierung und das notwendige Wissen, um selber eigene Beiträge zum Erhalt der Umwelt sowie zur Förderung der Wohlfahrt aller Menschen leisten zu können.



Michael Düringer

Corporate Responsibility

Treiber · Akteure · Werkzeuge

Versus · Zürich

Der Autor bedankt sich herzlich beim Team des Versus Verlags, das die Begeisterung für das Thema teilte und das Buchprojekt in sehr angenehmer Zusammenarbeit und mit grosser Fachkunde realisierte.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© 2022 Versus Verlag AG, Zürich

Umschlagbild: Michael Düringer

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: CPI books GmbH · Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-315-1 (Print)

ISBN 978-3-03909-815-6 (E-Book)

Vorwort

Der fortschreitende Klimawandel sowie die globalen sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen waren für mich Anlass, das vorliegende Sachbuch zu verfassen. Die Klimajugend angeführt von Greta Thunberg, die Black-Lives-Matter-Bewegung und die Coronaviruspandemie sind bloss die äusseren Anzeichen eines gegenwärtig stattfindenden, tiefgreifenden Wertewandels. Nach Jahrzehnten der Fokussierung auf Wachstum, grösstmögliche Freiheit und Individualismus erhalten der verantwortungsbewusste Umgang mit den natürlichen Ressourcen, das Gemeinwohl, die Generationengerechtigkeit sowie eine ausgeglichene Lebensführung neue Bedeutung. Diese Entwicklungen erfassen auch die Unternehmen und lenken den Blick auf die Wahrnehmung ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.

Die Herausforderungen der Gegenwart erfordern ein verstärktes Zusammenrücken und einen geteilten Fokus auf die Wohlfahrt aller Menschen. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft bilden letztlich eine Schicksalsgemeinschaft. Entsprechend bestehen in einer solidarischen Gesellschaft enge Wechselwirkungen zwischen einer intakten Umwelt, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Prosperität. Das Handeln und die Wahrnehmung der Interessen öffentlicher und privater Institutionen wie auch des Einzelnen müssen deshalb aufeinander abgestimmt erfolgen.

Vor diesem Hintergrund erlangt die unternehmerische Verantwortung, in die Corporate-Social-Responsibility- und Governance-Aspekte gleichermaßen eingeschlossen sind, neue Aktualität und Relevanz. Unternehmen werden nicht allein auf der Grundlage ihres finanziellen Leistungsausweises bewertet. Neue Massstäbe zum Umwelt-, Sozial- und Governance-Verhalten gewinnen an Gewicht. Allein das Erwirtschaften von Gewinnen und Renditen vermittelt keine Langfristperspektiven.

Vielmehr werden heute von den Unternehmen Fürsorge und Förderung ihrer Mitarbeitenden, Leistungen zugunsten des Gemeinwohls und Lösungsbeiträge an die gesellschaftlichen Herausforderungen erwartet. Entsprechend nehmen viele Unternehmen über die blossе Gesetzeskonformität hinaus gesellschaftliche Verantwortung wahr und führen einen engen Dialog mit ihren Stakeholdern. Dabei verstehen sie ihr ökologisches und soziales Engagement als Investition in die Zukunft zur Gewährleistung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sowie zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Reputationsgewinnen.

Die Themen der Corporate Responsibility sind angesichts des sich akzentuierenden Klimawandels und der sich daraus ableitenden Bedrohungen für die Gesellschaft und Wirtschaft allgegenwärtig und äusserst breitgefächert. Die hohe Dringlichkeit des Handlungsbedarfs führt zu einer Betroffenheit nahezu aller Lebensbereiche und Wirtschaftsvorgänge. Der Struktur und Auswahl der Inhalte dieses Sachbuchs liegt das Anliegen zu Grunde, einen Überblick zu den eng verwandten Themenbereichen Corporate Social Responsibility und Corporate Governance zu vermitteln, den Stand der aktuellen Bemühungen und Massnahmen aufzuzeigen sowie Hintergrundinformationen bereitzustellen. Ergänzende «Seitenblicke» und Fallbeispiele nehmen Bezug auf relevante Entwicklungen und die Unternehmenspraxis. Materialien und Rechtsgrundlagen im Rahmen der Bestrebungen der Vereinten Nationen, in der Europäischen Union und der Schweiz sind bis Ende Juli 2021 berücksichtigt. Die angeführten Personen-, Unternehmens- und Forschungsinformationen sind nach bestem Wissen und Gewissen aus öffentlich zugänglichen Quellen recherchiert und zusammengestellt.

Ziel der Veröffentlichung ist es, das Wissen einer breiten, an Nachhaltigkeitsfragen interessierten Leserschaft zum Thema Corporate Responsibility zu erweitern und sie zu motivieren, sich in den öffentlichen Diskurs einzubringen. Schliesslich will das Buch einen Beitrag zum gegenwärtigen gesellschaftlichen Wertewandel mit Blick auf ein kollektives und individuelles nachhaltiges Verhalten zugunsten des Erhalts der Umwelt und der lebensnotwendigen natürlichen Ressourcen sowie der Förderung der existenziellen Lebensgrundlagen und Wohlfahrt aller Menschen leisten.

Hinweis: In der vorliegenden Publikation wird unter Verzicht einer doppelten Anführung weiblicher und männlicher Schreibweisen, wo möglich, als Grundsatz eine neutrale Bezeichnung verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Kapitel 1 Begriffe	17
1.1 Nachhaltigkeit	17
1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	19
1.3 Corporate Governance	21
1.4 Environmental, Social und Governance (ESG)	24
Kapitel 2 Hintergründe und historische Entwicklung	27
2.1 Umweltbelastungen	28
2.1.1 Erdölrausch	31
▶ Seitenblick: Boom bei den Elektrofahrzeugen	35
2.1.2 Umweltverschmutzung	36
2.1.2.1 CO ₂	36
▶ Seitenblick: Technologiewettbewerb zur Kohlenstoffabscheidung	44
▶ Seitenblick: Emissionsfreier Stahl aus Schweden	46
2.1.2.2 Abfälle	47
2.1.2.3 Wasserknappheit und -verschmutzung	50
2.1.2.4 Chemische Abfälle	53
2.1.2.5 Plastik	55
▶ Seitenblick: Kompostierbarer Bio-Plastik	56
▶ Seitenblick: Anthropogene Masse übersteigt Biomasse	60
2.1.2.6 Lichtverschmutzung	60
2.1.3 Klimawandel	61
2.1.3.1 Erderwärmung	65
▶ Seitenblick: Die Arktis gerät aus der Balance	65

	▶ Seitenblick: Climeworks	69
	▶ Seitenblick: Hitze im Norden Sibiriens	71
2.1.3.2	Eisschmelze und steigender Meeresspiegel	72
	▶ Seitenblick: Schmelzendes Eis gefährdet das Überleben von Eisbären in der Arktis	72
	▶ Seitenblick: Sturzflut nach Gletscherabbruch in Indien	75
2.1.3.3	Extremwetterereignisse	76
2.1.4	Grosse menschverursachte Umweltkatastrophen	79
2.1.4.1	Dioxin-Unfall von Seveso	79
2.1.4.2	Reaktorkatastrophe Tschernobyl	80
2.1.4.3	Reaktorkatastrophe Fukushima	82
2.1.4.4	Deepwater Horizon	83
2.1.4.5	Exxon Valdez	84
2.1.4.6	Dieselskatastrophe in Norilsk	85
2.1.4.7	Aralsee	86
2.1.4.8	Great-Barrier-Korallenriff	87
2.1.5	Artenvielfalt und Biodiversität	89
	▶ Seitenblick: Signifikant schrumpfende Bestände von Süsswasserfischarten	94
2.2	Gesundheitsnotstände	94
2.2.1	Pest	96
2.2.2	Cholera	98
2.2.3	Grippe	99
2.2.4	Poliomyelitis/Kinderlähmung	103
2.2.5	Pocken	104
2.2.6	Tuberkulose	105
2.2.7	Malaria	106
2.2.8	HIV/AIDS	107
2.2.9	SARS-CoV-1	108
2.2.10	Ebola	109
2.2.11	MERS-CoV	110
2.2.12	SARS-CoV-2	110
2.3	Wirtschaftskrisen	113
2.3.1	Grosse Depression 1929–1941	113
2.3.2	Erdölkrisen	115
2.3.2.1	Erste Ölpreiskrise von 1973	115
2.3.2.2	Zweite Ölpreiskrise von 1979	116
2.3.3	Finanzkrise 2008/2009	117
2.4	Ausgewählte Exzesse	119
2.4.1	Fall Pierin Vincenz	119
2.4.2	Postauto-Affäre	121
2.4.3	Wirecard	121
2.4.4	Greensill	124
2.4.5	Archegos	127

Kapitel 3	Materialien und Rechtsgrundlagen	129
3.1	Globale Ebene	129
3.1.1	UN-Klimakonferenzen	130
	▶ Seitenblick: World Earth Day	132
3.1.2	UN Sustainable Development Goals	133
3.1.3	UN Global Compact	140
3.1.4	UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte	142
3.1.5	Principles for Responsible Investments	142
3.1.6	ILO-Kernarbeitsnormen	143
3.1.7	OECD-Leitlinie für Multinationale Unternehmen	144
3.1.8	G-20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance	144
3.1.9	Global Reporting Initiative	146
3.1.10	ISO 26000	147
3.2	Europäische Union	149
3.2.1	Grünbuch der Europäischen Kommission	149
3.2.2	EU-Strategie (2011–14)	150
3.2.3	European Green Deal	151
3.2.4	Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	155
3.2.5	Shareholder Rights Directive II	157
3.2.6	Aktionsplan Sustainable Finance	158
3.2.7	Network for Greening the Financial System	159
3.3	Schweiz	160
3.3.1	Aktionspläne zur Corporate Social Responsibility sowie zu Wirtschaft und Menschenrechten	160
	▶ Seitenblick: WEF Competitiveness-Report zur Erholung von der Pandemie	162
3.3.2	Energiestrategie 2050	163
	▶ Seitenblick: Axpo investiert in Solar-Grossprojekt am Mutsee	166
3.3.3	CO ₂ -Gesetz	167
	▶ Seitenblick: Aktionsplan der Schweizer Klimastreikbewegung	168
	▶ Seitenblick: ETH Spin-off Synhelion ganz vorne mit dabei	170
	▶ Seitenblick: Erste Wasserstoff-Serien-Lastwagen auf Schweizer Strassen	172
	▶ Seitenblick: Erste Konzepte für Wasserstoff-betriebene Flugzeuge	174
3.3.4	Konzernverantwortung	175
	▶ Seitenblick: Herkunft und Ursprung von Gold	177
3.3.5	Kriegsmaterial	178
3.3.6	Aktienrechtsrevision	179
3.3.6.1	Neuerungen bei der Generalversammlung	180
3.3.6.2	Umsetzung der VegüV auf Gesetzesstufe	180
3.3.6.3	Vertretung der Geschlechter in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen	181
3.3.6.4	Transparenz bei Rohstoffunternehmen	182
3.3.7	Agrarpolitik	183
	▶ Seitenblick: Hohe Subventionen für umweltbelastende, tierische Nahrungsmittel	183
	▶ Seitenblick: Preisabhängiger Absatz von Bio-Produkten	185

3.3.8	Volksinitiativen	186
3.3.8.1	Gletscher-Initiative	186
3.3.8.2	Biodiversitätsinitiative	187
3.3.8.3	Trinkwasser- und Pestizidinitiativen	188
3.3.8.4	Massentierhaltungsinitiative	189
	▶ Seitenblick: Fleischersatzprodukte auf dem Sprung zum Massenmarkt	190
3.3.8.5	Tierversuchsverbots-Initiative	192
3.3.8.6	Fair-Preis-Initiative	192
3.3.8.7	Transparenzinitiative	194
3.3.8.8	99%-Initiative	195
3.3.8.9	Renteninitiativen	195
3.3.9	Selbstregulation des Finanzmarkts	196
	▶ Seitenblick: Sustainable Finance in der Schweiz	199

Kapitel 4 Corporate Social Responsibility **201**

4.1	Spezifische Themen	201
4.1.1	Bekämpfung von Armut und Hunger	201
4.1.1.1	Armut	201
	▶ Seitenblick: Xi Jinping erklärt die absolute Armut in China für besiegt	203
4.1.1.2	Hunger	204
4.1.2	Kinderarbeit und soziale Missstände	205
	▶ Seitenblick: Schokolade	207
4.1.3	Diskriminierungsverbot	209
4.1.3.1	Gleichstellung von Frau und Mann, einschliesslich Lohngleichheit	209
4.1.3.2	Gleichstellung von Behinderten	211
4.1.3.3	Schutz der Persönlichkeit und Gesundheit	212
4.1.3.4	Kündigungsschutz	212
4.1.3.5	Berufliche Vorsorge	213
4.1.4	Achtung der Privatsphäre und Datenschutz	213
4.1.4.1	Achtung der Privatsphäre	213
4.1.4.2	Datenschutz	214
	▶ Seitenblick: Cambridge-Analytica-Skandal	218
4.1.5	Digitale Dienste	219
4.1.6	Geldwäscherei	220
4.1.6.1	Internationale Bekämpfung	220
4.1.6.2	Regeln in der Schweiz	221
4.1.6.3	FinCEN-Files	225
4.1.7	Handelsabkommen und Menschenrechts- und Umweltstandards	227
	▶ Seitenblick: Palmöl	231
4.1.8	Bepreisung von CO ₂	233
	▶ Seitenblick: Sauberer Treibstoff	234
	▶ Seitenblick: Porsche und Siemens Energy entwickeln E-Fuel für Verbrennungsmotoren	235
4.1.8.1	Emissionshandel	236
	▶ Seitenblick: Satter Gewinn dank Katalysatoreinbau?	238
4.1.8.2	CO ₂ -Grenzausgleichssystem	239

4.1.9	Kreislaufwirtschaft	240
	▶ Seitenblick: Grüner Beton	241
	▶ Seitenblick: Zweites Leben von Elektroauto-Antriebsbatterien	245
	▶ Seitenblick: Umdenken in der Textilindustrie	246
4.1.10	Gesundheitsförderung	247
4.1.10.1	Betriebliche Gesundheitsförderung	247
	▶ Seitenblick: Direkthilfe an Kakaobauern im peruanischen Dschungel	248
4.1.10.2	Flexible Arbeitszeiten	249
4.1.10.3	Home-Office	250
4.1.10.4	Elternzeit	252
4.1.11	Altersvorsorge	254
4.2	Akteure und Anspruchsgruppen	259
4.3	Organisation und Werkzeuge	263
4.3.1	Nachhaltigkeitspolitik	264
4.3.2	Materialitätsanalyse	264
4.3.3	CSR-Managementsystem	266
4.3.4	Abgleich mit Risikomanagement	267
4.4	Berichterstattung	268
4.4.1	Berichterstattungspflicht	268
4.4.2	CSR-Reporting-Standards	270
4.4.3	Integrierte Berichterstattung	272
4.5	CSR-Fallbeispiele	273
4.5.1	Adidas	273
4.5.2	BMW Group	274
4.5.3	BP	277
4.5.4	Nestlé	279
4.5.5	Swiss Re	281
Kapitel 5	Corporate Governance	283
5.1	Spezifische Themen	285
5.1.1	Verwaltungsratsorganisation und -tätigkeit	285
5.1.1.1	Zusammensetzung, Unabhängigkeit und Diversität	285
5.1.1.2	Trennung der Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung	288
5.1.1.3	Ämterkumulation	289
5.1.1.4	Interessenkonflikte	290
5.1.1.5	Transaktionen mit nahestehenden Personen	291
5.1.1.6	Beurteilung der eigenen Tätigkeiten und Leistungen	292
5.1.1.7	Risikomanagement	293
5.1.2	Diversität und Inklusion	295
5.1.3	Whistleblowing	297
5.1.4	Vergütungssysteme	298
5.1.4.1	Transparenz	299
5.1.4.2	Struktur der Vergütungen	300
5.1.4.3	Kompetenzen bei der Festlegung der Vergütungen	304

5.2	Akteure und Hauptaufgaben	305
5.3	Organisation und Werkzeuge	310
5.3.1	Statuten	310
5.3.2	Organisationsreglement	311
5.3.3	Governance-Policies	311
5.4	Berichterstattung	313
5.4.1	Corporate-Governance-Bericht	313
5.4.2	Vergütungsbericht	314
5.5	Governance-Fallbeispiele	315
5.5.1	BASF	315
5.5.2	Georg Fischer	317
5.5.3	IKEA	320
5.5.4	Holcim	322
5.5.5	UBS	324
	Anhang	327
	Abkürzungen	327
	Websites	332
	Literatur	334

Einleitung

Naturkatastrophen, soziale Tragödien ausgelöst durch bewaffnete Konflikte und Krankheiten sowie Wirtschafts- und Unternehmensmiseren sind keine Phänomene der Neuzeit. Sie treffen die Gesellschaft und die allgemeine Wohlfahrt seit jeher schmerzlich und zeigen die Grenzen von technischen Errungenschaften, gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie fortwährendem Wachstum auf. Gleichzeitig verdeutlichen sie die beschränkte Beherrschbarkeit der Natur sowie die Verletzlichkeit der Gesellschaftsordnung. Zentrale ökologische und soziale Strukturen geraten aus dem Gleichgewicht und gefährden die Ressourcen- und Artenvielfalt, den sozialen Frieden sowie das Gesundheits- und Wirtschaftssystem mit teilweise unabsehbaren Auswirkungen auch für spätere Generationen.

Die Dimensionen, der Schweregrad und die Kadenz dieser Ereignisse erreichen neue Ausmasse. Dadurch akzentuiert sich der Nord-Süd-Konflikt, der Graben zwischen den Industriestaaten und den Entwicklungsländern wächst, eine wirksame, weltweite Hungerbekämpfung versagt. Trotz Fortschritten in der Armutsbekämpfung rücken die 2030-Agenda-Ziele der Vereinten Nationen in weite Ferne, die massiven Migrationsbewegungen halten an, die Treibhausgasemissionen steigen kontinuierlich, der Klimawandel und die Erderwärmung bleiben ungebremst, die Meeresverschmutzung nimmt weiter zu, Pandemien fordern weltweit rekordhohe Todesfälle und lähmen die Konjunktur und Wirtschaft.

Dieses düstere Bild zeigt unmissverständlich auf, die Zeit wird knapp. Noch haben die Staatenlenker dieser Welt es in der Hand, die Grundlagen für eine effektiv nachhaltige Entwicklung, für offene und funktionierende Gesellschaften sowie für die Wohlfahrt aller Menschen zu schaffen. Notwendig ist ein langfristiger Struktur-

wandel des Gesellschafts-, Wirtschafts- und Wertesystems mit dem Ziel, den Umwelt- und Ressourcenverbrauch unter Wahrung des sozialen Zusammenhalts und einer hohen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auf ein dauerhaft tragbares Niveau zu senken. Die bisherigen Anstrengungen ausgehend von den Resolutionen der Vereinten Nationen einschliesslich der nationalen Umsetzungsinitiativen genügen nicht. Vielmehr sind Massnahmen zu ergreifen, welche auf dem Erreichten aufbauen und den politischen und gesellschaftlichen Willen bekräftigen, die eingegangenen Versprechen zu halten und bei deren Umsetzung einen oder sogar zwei Gänge höher zu schalten.

In der Verantwortung stehen nicht nur die Staatenlenker, sondern jeder Einzelne. Von allen Teilen der Gesellschaft sind ein Zusammenstehen und solidarische Beiträge zur Lösung der gewaltigen Herausforderungen der Gegenwart gefordert. Von öffentlicher und privater Seite sind in kohärenter Zusammenarbeit Initiativen für ineinandergreifende Strategien zu entwickeln. Dabei hat jede Institution, jedes Organ, jedes Unternehmen, jeder Einzelne zuerst das eigene Handeln und den eigenen Konsum zu hinterfragen und darüber hinaus zu prüfen, welchen Nutzen er oder sie zusätzlich für die nachhaltige Entwicklung der Gesamtgesellschaft erbringen kann.

Ein radikales Umdenken ist gefordert, auch von den Unternehmen als qualifizierte Mitglieder und «Good Citizens» der Gesellschaft. Sie sind zur aktiven Verantwortungsübernahme aufgefordert und ihr Verhalten steht vermehrt unter Beobachtung der Stakeholder. Von verschiedener Seite hinterfragt werden beispielsweise die trotz Protestrufen nach wie vor weitverbreiteten, ungleichen Löhne für gleiche Arbeit. Weitere Kritikpunkte sind die Untervertretung von Frauen in den Führungsgremien oder die kontinuierlich anwachsenden Saläre von Topmanagern und das damit steigende soziale Gefälle zwischen den Chefetagen und den Werkhallen. Zudem wurden in Krisenzeiten wiederholt Unternehmensverluste mittels staatlicher Interventionen sozialisiert und an die Steuerzahlenden delegiert, während die darauffolgenden Gewinne über Dividendenausschüttungen ausschliesslich an die privaten Eigner verteilt wurden.

Vor diesem Hintergrund wächst der Stellenwert der Corporate Responsibility als fester Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsverständnisses mit direkter Wirkung auf die Ausrichtung des Geschäftsmodells, der Strategie, der Organisation und des Marktauftritts. Der Einbezug und die stärkere Gewichtung von Nachhaltigkeitsaspekten unterstützen zudem ein wirksames Risikomanagement. Sie schärfen den Blick für die Herausforderungen und Veränderungen im Markt sowie auf potenzielle und versteckte Risiken und deren Einfluss auf die zukünftige Geschäftsentwicklung.

Gleichzeitig verändert sich das Verhalten vieler Konsumenten. In deren Augen gewinnen ökologische und soziale Aspekte sowie verantwortungsbewusstes Wirtschaften an Bedeutung und wirken sich auf ihren Konsum und ihre Kaufentscheide aus.

Unternehmen erfahren heute eine vielseitige Motivation, sich als qualifizierter Teil der Gesamtgesellschaft zu verstehen, umso mehr als sie für die Herstellung ihrer Produkte oder beim Anbieten ihrer Dienstleistungen auch auf die Verfügbarkeit von öffentlichen Gütern zurückgreifen. Eine leistungsfähige und sichere Infrastruktur, ein funktionierendes Bildungswesen sowie eine wirksame Gesundheitsversorgung sind Beispiele dafür.

Selbstredend müssen Unternehmen Gewinne erwirtschaften. Bleiben die Renditen aus, überleben sie nicht. Gleichzeitig stellen heute der Klimawandel, soziale Spannungen und die gesundheitlichen Gefahren in einer stark globalisierten Welt grosse Risiken für den Leistungsausweis vieler Unternehmen dar. Sie verursachen hohe Kosten und bewirken teilweise jahrelang andauernde Konjunkturrückschläge und Produktivitätseinbussen. Gemäss einer im Oktober 2020 veröffentlichten Prognose des University College London und der Nichtregierungsorganisation Carbon Disclosure Project (CDP) kumulieren sich die Kosten des Klimawandels und der damit verbundenen drohenden Umweltschäden und Naturkatastrophen auf der Basis eines Weiter-wie-bisher-Szenarios bis zum Jahr 2070 auf 5,4 Billionen US-Dollar. Gemäss diesem Szenario würde die Erderwärmung bis zum Ende dieses Jahrhunderts 4,4 Grad Celsius erreichen und somit würden die Ziele des Pariser Klimaabkommens von deutlich unter 2 Grad bei weitem verfehlt. Bei einem Erreichen der Pariser Ziele lägen die Kosten bis zum Jahr 2070 bei 1,8 Billionen US-Dollar, also rund dreimal tiefer. Entsprechend sollten die Gesetzgeber, Unternehmen und die Finanzbranche, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Allokation des Kapitals hat, proaktiv in die Bekämpfung des Klimawandels und die Förderung einer nachhaltigen New Economy investieren.

Die Wirtschaft und die Unternehmen haben ein grosses Interesse an einer intakten Umwelt und einer lebendigen Zivilgesellschaft. Entsprechend liegt die Erwartung nahe, dass sich Unternehmen für Regeln einsetzen, welche die Gesellschaft als Ganzes voranbringen. Auf dieser Einsicht ist in den letzten Jahren die ESG-Orientierung gewachsen. Über die finanziellen Kennzahlen hinaus bewertet sie Unternehmen nach ihrem Umwelt-, Sozial- und Governance-Verhalten als Indikator und Messstab für eine langfristig ausgerichtete, erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Firmen sind aufgefordert, sich klare Ziele zu setzen, die über die reine Gewinnmaximierung hinausgehen. Passen ihre Produkte und Dienstleistungen nicht mehr zu einer nachhaltigen Gesellschaft, müssen sie zwangsläufig ihr Know-how und ihre Ressourcen in die neue Welt übertragen. Aus Veränderungen eröffnen sich immer auch Chancen: Innovative Geschäftsmodelle wie diejenigen von Tesla, First Solar, Valeo oder Beyond Meat und vielen mehr sind Beispiele dafür.

Kapitel 1

Begriffe

Das Streben nach verantwortungsbewusstem Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen, nach in sozialer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht ethischem Verhalten sowie nach guter Unternehmensführung wird im deutschen und englischen Sprachgebrauch mit verschiedenen Begriffen umschrieben, die in ihrer Auslegung und Tragweite unterschiedlich verstanden werden und sich inhaltlich teilweise überdecken. Das Konzept der Corporate Responsibility, auch Unternehmensverantwortung oder unternehmerische Verantwortung genannt, umfasst die Themen Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Corporate Citizenship. Corporate Responsibility erfasst somit alle Aspekte der Geschäftstätigkeit, die Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft haben. Über die Unternehmensführung unter ausgewogener Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Faktoren hinaus schliesst der Begriff Fragen der Unternehmensführung und -kontrolle und des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen mit ein. Die vorliegende Publikation konzentriert sich auf die Themenbereiche Corporate Social Responsibility und Corporate Governance.

1.1 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein in der Wissenschaft, Politik und der Unternehmenspraxis verwendeter normativer Zielbegriff. Der Begriff Nachhaltigkeit umschreibt die Handlungsmaxime, wonach die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung durch Erhaltung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Individuen, Arten und Öko-

systeme dauerhaft bewahrt werden soll. Das heisst, die gegenwärtigen Bedürfnisse dürfen nur so weit bedient werden, dass sie die Perspektiven zukünftiger Generationen nicht beeinträchtigen. Zentrale Elemente des ursprünglich aus der Forstwirtschaft hervorgegangenen Begriffs sind Langfristigkeit, verantwortungsbewusste, ausgeglichene Nutzung und Regeneration oder Wiederbereitstellung von Ressourcen, dauerhafte Wirksamkeit, Erhaltung oder nach neuerem Verständnis und Sprachgebrauch auch die Sinnstiftung oder Verbesserung eines Zustandes.

Nachhaltigkeit fordert dazu auf, die kurz- und langfristigen Auswirkungen des eigenen Denkens und Handelns sorgfältig und gleichrangig untereinander abzuwägen. Dieser Interessenabgleich bezieht sich auf den Umgang mit der Natur und den natürlichen Ressourcen, gleich wie auf das soziale, gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Beziehungsumfeld. Zum Beispiel geht es darum, die Erlangung von kurzfristigen Vorteilen zu unterlassen, wenn sich diese in einer langfristigen, ganzheitlichen Betrachtung negativ auf die eigene Position oder die Umwelt auswirken. Darüber hinaus umfasst der Begriff Nachhaltigkeit in seiner Grundidee auch einen Nutzen für alle Beteiligten, einschliesslich sich selber und/oder die Um- und Nachwelt.

Über das rein beschreibende Verständnis hinaus gewann über die Jahre die normative Wahrnehmung des Begriffs an Bedeutung, weshalb heute Nachhaltigkeit vielfach mit nachhaltiger Entwicklung synonym verwendet wird. Aufbauend auf dem Bericht der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen (UN) aus dem Jahr 1987 und der darauffolgenden UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 entstand das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, das auf die Komponenten ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit baut. Das Konzept betont die Vernetzung der Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Demnach soll die gleichrangige Verfolgung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen dauerhafte stabile Gesellschaften gewährleisten. Die Generalversammlung der UN verabschiedete auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung im September 2015 in New York die «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung». Sie umfasst 17 sogenannte Sustainable Development Goals (SDGs) der UN zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung weltweit auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene. Am 1. Januar 2016 traten die SDGs mit einer Laufzeit von 15 Jahren bis 2030 in Kraft.

Inhaltlich wird der Begriff nachhaltige Entwicklung vielfach von den drei Leitstrategien Suffizienz, Effizienz und Konsistenz geprägt. Suffizienz steht für Verringerung von Produktion und Konsum, Effizienz für ergiebigere Nutzung von Material und Energie sowie schliesslich Konsistenz für naturverträgliche Stoffkreisläufe, Wiederverwertung, Abfallverminderung.

In der Wirtschaftswelt setzen sich vor dem Hintergrund der verstärkten Wahrnehmung und des grösseren Bewusstseins der Klima- und Umweltproblematik unter

vielen Konsumenten verschiedene, individuell auf das jeweilige Businessmodell abgestimmte Konzepte für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement durch. Sie zielen darauf ab, unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte den unternehmerischen Erfolg zu mehren. Mittels der Adaption von Megatrends in Verbindung mit guten Führungs- und Kontrollprinzipien bezwecken sie eine langfristig prosperierende Unternehmensentwicklung sowie die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Reputationsgewinnen.

Der Ausdruck Nachhaltigkeit ist im Sinne eines Sammelbegriffs in der heutigen Wahrnehmung und dem aktuellen Sprachgebrauch mit Unschärfe behaftet. Erweiternde Begriffe, die über die ursprüngliche Systemfunktion hinausgehen, sind unter anderem Zukunftsverträglichkeit, Generationengerechtigkeit, Zivilisationsökologie oder globale Gerechtigkeit.

1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) steht für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln. Dieses bezieht sich auf die Geschäftstätigkeit, also auf das Geschäftsmodell, die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung, auf den Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen, auf den Schutz und die Förderung der Mitarbeitenden sowie den Dialog mit den weiteren Stakeholdern, einschliesslich der Eigner und der externen Anspruchs- und Interessensgruppen. Die Übernahme von Verantwortung bezieht sich zudem über das Unternehmen hinaus auch auf die Lieferkette (Supply Chain) im In- und Ausland. Die Einhaltung hoher, eigener Ambitionen und Ziele kann nur gewährleistet werden, wenn sich diese Standards auch auf die eingesetzten Produktionsmittel ausdehnen. Hohe Transparenz, ein offener Dialog sowie regelmässige Auditierungen und Zertifizierungen unterstützen diese Bemühungen.

Zur Bezeichnung der Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft wird in der Praxis auch der Begriff Corporate Citizenship verwendet. In einem engeren Sinn verstanden bezieht sich der Begriff Corporate Citizenship auf die Beiträge und das Engagement von Unternehmen zur Bewältigung sozialer Aufgaben und Herausforderungen im lokalen Umfeld zum Beispiel in Form von Spenden, Sponsoring, Corporate Volunteering und Stiftungsaktivitäten.

Ausgehend von den Begriffsdefinitionen unter anderen im Grünbuch der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 fordert das moderne Verständnis von CSR von den Unternehmen ein aktives Selbstverständnis als Teil der Gesellschaft sowie die Übernahme der Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handelns. CSR wird als ein ganzheitliches, alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen umfassendes Konzept

aufgefasst. Es schliesst das ökologische, soziale und ökonomische Engagement zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (Compliance) mit ein.

In der Umgangssprache werden die Corporate Social Responsibility und die Corporate Sustainability oft gleichbedeutend verwendet. Hingegen unterscheiden sich die Begriffe, indem sich Corporate Social Responsibility auf alle Unternehmensaktivitäten bezieht, während Corporate Sustainability in erster Linie auf die Ausrichtung und Umsetzung der Unternehmensstrategie fokussiert, die durch ihre ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Dimensionen einen positiven Einfluss auf die Umwelt und Gesellschaft bewirken und langfristige Werte für die Stakeholder schaffen soll. Ein zentrales Element von Corporate Sustainability ist zudem der zeitliche Aspekt und die Generationengerechtigkeit. Als nachhaltig wird in diesem Sinn eine Entwicklung verstanden, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Aussichten zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen.

Als Beweggrund für ein freiwilliges CSR-Engagement wird zwischen dem normativ und dem ökonomisch motivierten Ansatz unterschieden. Der normative Ansatz hält fest, dass die Unternehmen unentgeltliche Leistungen aus der Gesellschaft unter anderen in den Bereichen Sicherheit, Infrastruktur, Sozial- und Bildungssysteme beziehen. Als Gegenleistung wird von den Unternehmen eine aktive Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung erwartet. Die Bereitstellung dieser Grundversorgungsleistungen legitimiert den Anspruch der nationalen Gesetzgeber und staatenübergreifenden Institutionen, die Unternehmen mittels Regulierungen in die Verantwortung miteinzubeziehen. Der ökonomische Ansatz gründet in der Überzeugung, dass verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber der Umwelt und allen Stakeholdern mit einem Nutzenzuwachs verbunden ist. Die Unternehmen versprechen sich von der Überprüfung und Ausrichtung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie an CSR-Kriterien eine Begünstigung der langfristigen Entwicklungsperspektiven sowie immaterielle Vermögenswerte wie Reputationsgewinne, Kundenvertrauen und -zufriedenheit, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebende und Mitarbeitermotivation. Die verstärkte Wahrnehmung der Klimaproblematik und sozialen Diskrepanzen in Zusammenhang mit einzelnen Unternehmensskandalen und Vergütungsexzessen führte in den letzten Jahren zu einer genaueren Betrachtung der Rolle von Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext und zu entsprechenden Protesten und Anpassungen des Konsumentenverhaltens. Die Klimajugend und Boykotte wie zum Beispiel der Entzug von Werbeaufträgen gegenüber Facebook wegen rassistischer Inhalte im Frühsommer 2020 sind Beispiele dafür. Vor diesem Hintergrund wächst die Erkenntnis, dass die Integration von CSR-Kriterien in die Unternehmensorganisation und -führung mittel- und langfristig zur Steigerung des Erfolgs und des Leistungsausweises beiträgt.

Von einem konsequent umgesetzten CSR-Managementsystem und einer entsprechenden Berichterstattung zu unterscheiden, sind sogenannte Greenwashing-Avancen von Unternehmen, die einzelne punktuelle ökologische und soziale Engagements unter grossem Public-Relations-Aufwand aufblasen und schönfärben.

1.3 Corporate Governance

Corporate Governance umfasst die gesetzlichen und faktischen Grundsätze und Regeln, welche die Leitung und Überwachung der Unternehmensführung sowie deren Abläufe und Prozesse bestimmen. Ziel ist die Gewährleistung der Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben (Compliance) und ein darüber hinausgehendes ethisch einwandfreies und korrektes Verhalten und Handeln. Im Zentrum guter Governance steht das Wohlwollen aller internen und externen Anspruchsgruppen. Mit der umfassenden Stakeholder-Orientierung geht Corporate Governance über den Shareholder-Ansatz hinaus und verpflichtet sich einer ganzheitlichen Betrachtung. Instrumente von Corporate Governance sind sämtliche Führungs- und Verhaltensgrundsätze sowie -leitlinien, Kodizes, Policies und interne Gewohnheitsregeln und faktische Abläufe zur Leitung und Überwachung der Unternehmensführung.

Wesentliche Elemente guter Corporate Governance sind die Sicherung und Steuerung einer effizienten und funktionsfähigen Führungsstruktur, Managemententscheide, die unter Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet sind, Vermeidung von Befangenheit und Interessenskonflikten, Gewährleistung von Chancengleichheit und Diversität in allen Unternehmensbereichen und Führungsstufen, transparente Kommunikation sowie zielgerichtete Kontrollmechanismen und angemessener Umgang mit Risiken, ohne dadurch die Innovationskraft und die Motivation der Mitarbeitenden zu beeinträchtigen. Ein zentraler Aspekt in der Praxis liegt in der Schaffung, Ausgestaltung und Umsetzung effizienter und gleichzeitig wirksamer Leitungs- und Kontrollstrukturen sowie der dazugehörigen Prozesse.

In Anlehnung an die Prinzipal-Agent-Theorie bezweckt gute Corporate Governance, Delegations-, Koordinations-, Informations- und Anreizdivergenzen unter den einzelnen internen und externen Akteuren zu identifizieren und zu entschärfen respektive zu lösen. Ausgehend von den eigenen Standpunkten bestehen zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen naturgemäss Interessenkonflikte und Informationsasymmetrien. Diese beziehen sich nicht nur auf die Kapitalgeber/Eigner (Prinzipal) und das Management (Agent) sowie darüber hinaus auch auf die weiteren Stakeholder wie Mitarbeitende, Gewerkschaften, Lieferanten, Standortgemeinden,

Anwohnende, Konsumenten etc. Mittels Offenlegung, Transparenz und der Definition von Regeln im gegenseitigen Umgang sowie der Schaffung ausgleichender Anreizsysteme lassen sich die verschiedenen Standpunkte und Interessen angleichen, Wissensasymmetrien abbauen sowie das natürliche Streben des Einzelnen nach Maximierung des Eigen- auf Kosten des Gesamtnutzens aller Beteiligten eindämmen.

Zum Thema Corporate Governance im Sinne von verantwortungsvoller Unternehmensführung und -kontrolle gibt es kein international anerkanntes, einheitliches Regelwerk. Neben gemeinsamen, international geltenden Grundsätzen handelt es sich primär um national und teilweise auch branchenspezifisch geprägte Verhaltensrichtlinien. In der Schweiz sind neben aktienrechtlichen Bestimmungen wie zum Beispiel zu den Aufgaben des Verwaltungsrats (OR 716a), Sorgfalt und Treuepflicht (OR 717), Internes Kontrollsystem (OR 728a) sowie Vergütungen (neues Aktienrecht, OR 732ff.,) die Corporate-Governance-Richtlinien der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange (SIX) massgeblich. Deren Beachtung gilt als eine Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Kotierung. Daneben findet der Leitfaden des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse, der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, als sogenanntes Soft Law grosse Beachtung. Während die SIX-Richtlinie börsennotierte Gesellschaften anspricht, richtet sich der Swiss Code an alle Aktiengesellschaften. Die Themen überschneiden sich grösstenteils (► Abb. 1).

SIX Exchange Regulation Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG)	Economiesuisse Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzernstruktur und Aktionariat ■ Kapitalstruktur ■ Verwaltungsrat – Mitglieder, Interessenbindungen, Organisation, Kompetenzen ■ Geschäftsleitung – Mitglieder, Interessenbindungen, Managementverträge ■ Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen ■ Mitwirkungsrechte der Aktionäre ■ Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen ■ Revisionsstelle – Amtsdauer, Honorare, Informationsinstrumente ■ Informationspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rolle, Rechte und Pflichten Aktionäre ■ Aufgaben des Verwaltungsrats ■ Zusammensetzung ■ Unabhängigkeit ■ Arbeitsweise und Vorsitz des Verwaltungsrats ■ Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen ■ Vorsitz von VR und GL: Personalunion oder Doppelspitze ■ Umgang mit Risiken und Compliance, internes Kontrollsystem (IKS) ■ Ausschüsse des Verwaltungsrats ■ Unabhängigkeit und Aufgaben Externe Revision ■ Offenlegung im Geschäftsbericht ■ Empfehlungen zu Vergütungen

▲ Abb. 1 Themen der Corporate Governance

Im Jahr 1970 sorgte Milton Friedman mit einem im «New York Times Magazine» veröffentlichten Artikel mit dem Titel «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits» für Aufsehen. Darin legte Milton Friedman, dem 1976 der Wirtschaftsnobelpreis zugesprochen wurde, dar, dass der Zweck eines Unternehmens in der Steigerung des Gewinns und nicht im Verfolgen sozialer Ziele liege. Mit dieser Doktrin zur Corporate Governance widersprach er der damaligen Mehrheitsmeinung und hob hervor, das Management solle sich nicht um die Belange der Allgemeinheit kümmern, sondern einzig und allein um das Wohl der Aktionäre. Unter den namhaften Ökonomen herrschte damals die Meinung vor, grosse Unternehmen hätten einen Einfluss auf das gesellschaftliche Leben und seien dazu verpflichtet, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Bereits 1926 hielt John Maynard Keynes in einem Aufsatz mit dem Titel «The End of Laissez-faire» fest, dass Aktiengesellschaften eines gewissen Alters und einer gewissen Grösse mehr den Status einer öffentlichen Korporation als eines individuellen Privatunternehmens haben. 1953 forderte Howard R. Bowen, der oft als Vater der Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet wird, in seiner Schrift «The Social Responsibilities of the Businessman», dass bei unternehmerischen Entscheiden auch die sozialen Folgen in Betracht zu ziehen seien. Er betonte, Firmenführer hätten eine Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit, die weiterreiche als ihre Pflichten gegenüber den Aktionären. Allein mit dem Gewinnstreben würden die Firmen noch keinen Beitrag zur Wohlfahrt der Gesellschaft leisten. Um der gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, bedürfe es eines zusätzlichen Engagements. In den späteren 1950er und den 1960er Jahren entstand eine Fülle von Literatur zu den Themen Corporate Social Responsibility und Governance. Die Antworten auf die Fragen, worin die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht, welches die Kriterien einer sogenannten «Good Citizenship» sind und wie der Staat zu diesen Pflichten steht, blieben darin jedoch weitgehend offen oder wurden kontrovers diskutiert.

Milton Friedman beabsichtigte 1970 mit seiner Replik an die CSR-Vertreter, die Diskussion um Corporate Governance auf ein theoretisches Fundament zu stellen. Er bezog sich auch auf die Agency-Theorie. Dieses Modell, auf die Unternehmensebene angewendet, schränkt den Handlungsspielraum des Agenten, das heisst die Unternehmensführung, ein. So schrieb Friedman: «The executive is an agent serving the interest of his principal.» Daraus folgerte er, der Fokus auf den «principal» untersage es dem Manager, über die erfolgreiche Führung des Unternehmens hinaus soziale Verantwortung zu übernehmen. Friedman postulierte hingegen kein Gewinnstreben um jeden Preis. Verfolge ein Unternehmen einen wohltätigen Zweck, sei dieses nach der Qualität der erbrachten Dienstleistung und nicht nach der Profitabilität zu messen. Auch akzeptierte er Beiträge an die allgemeine Wohlfahrt, vorausgesetzt das Unternehmen mehre dadurch den Goodwill und sichere sich Reputations- und Wettbewerbsvorteile. Insoweit handle das Management im Rahmen seines geschäft-

lichen Kompetenzbereichs. Auch sollen die Unternehmensführer zwar die Gewinne steigern, dabei jedoch gleichzeitig die Grundregeln der Gesellschaft einhalten. Neben gesetzlichen Normen schloss er auch die ethischen Regeln mit ein. Unternehmen sollen sich auf faire Weise dem Wettbewerb stellen und ihre Geschäftspartner weder täuschen noch betrügen.

Kritiker von Friedman stellen seinen Principal-Agent-Ansatz in Frage und räumen ein, die Aktionäre seien nur eine von mehreren Anspruchsgruppen, die das Management zufriedenzustellen habe. Sie betonen, neben den Shareholdern stünden auch den Stakeholdern Ansprüche zu. Das schweizerische Obligationenrecht (OR) beantwortet die Eigentumsfrage pragmatisch. Es verpflichtet den Verwaltungsrat, die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren. Mit den Interessen der Gesellschaft meint das Gesetz in erster Linie das Aktionariat. Die Abdeckung der Interessen der Stakeholder, das heisst der Angestellten, Lieferanten, Kunden, Standort-Communities und der Kreditgebenden, betrachtet das Obligationenrecht als selbstredend und als Voraussetzung für den kommerziellen Erfolg. Profitabilität ist denn auch eine unabdingbare Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Auch leisten die Gewinne Beiträge an die Wohlfahrt der Gesellschaft, indem sie Arbeitsplätze sichern, die Lieferketten erhalten, den Fiskus mit Gewinnsteuern alimentieren und Dividenden an die investierten Pensionskassen zur Rentenfinanzierung auszahlen. Die weiterführende CSR-Doktrin hat sich insofern durchgesetzt, als dass heute Kriterien wie zum Beispiel Klimaverträglichkeit, Nichtdiskriminierung, Diversität oder die Zusammenarbeit mit und die Unterstützung von Bildungsinstitutionen wesentliche Reputationstreiber darstellen und auf die Wettbewerbsposition entscheidend einwirken.

1.4 Environmental, Social und Governance (ESG)

Wie dargestellt sind Corporate Social Responsibility und Corporate Governance eng zusammenhängende Themenbereiche. Die Begriffe werden hauptsächlich in der Betriebswirtschaft, der Finanzbranche und der Politik verwendet und unter dem Terminus ESG-Aspekte zusammengefasst. ESG steht für die englischen Ausdrücke Environmental, Social und Governance. Sie entsprechen den deutschen Bezeichnungen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle. ESG löst heute erweitert um die Dimension Governance die Schlagwortbezeichnung CSR ab und wird oft als Synonym für nachhaltiges Wirtschaften verwendet.

Die Einbeziehung von ESG-Aspekten in die Unternehmensführung zielt darauf hin, ein besseres, langfristigeres Bild der Organisation und der Perspektiven des Ge-

schäftsmodells und der Unternehmensstrategie zu erhalten. In dieser Betrachtung eingeschlossen sind Fragen, inwieweit ein Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet ist, wo neue Geschäftsentwicklungschancen bestehen, genauso wie die Prüfung, in welchen Geschäftsbereichen potenzielle und versteckte Risiken stecken und welchen Einfluss diese auf die zukünftige Geschäftsentwicklung haben können. Die Integration von ESG-Kriterien bezweckt, die langfristige Unternehmensentwicklung und den Leistungsausweis bei gleichzeitiger optimierter Kontrolle der Risiken zu unterstützen. Der konsequente Einbezug von ESG-Aspekten in die Führung unterstreicht zudem hohe Ansprüche an die Organisation und Transparenz sowie die Qualität der Entscheidungsfindungsprozesse.

In der Vermögensverwaltung zeigen jüngere Untersuchungen auf, darunter die Metastudie der Universität Hamburg aus dem Jahr 2015 mit über 2200 untersuchten Unternehmen, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien das Potenzial aufweist, die langfristigen Rendite-Risiko-Eigenschaften von Anlageportfolios zu verbessern. Die überwiegende Mehrheit der Studien widerlegt das Argument, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Anlageprozess die Rendite schmälert. Vielmehr konstatieren sie einen positiven Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und dessen Finanzperformance. Der positive Effekt trifft auf alle Anlageklassen zu und zeigt sich bei Anlagen aus Industrie- und in ausgeprägter Form auch aus Schwellenländern. Entscheidend zur Verbesserung der Performance von sogenannten grünen und ethischen Anlagen haben die Möglichkeiten der modernen Datenanalyse beigetragen. «Big Data» erlaubt heute, die in den Jahres- und Nachhaltigkeitsberichten publizierten Informationen zu erfassen, wesentliche Zusammenhänge zu erkennen und deren Entwicklung über die Zeit zu analysieren. Die Herausforderung liegt allerdings darin, die wesentlichen Datenpunkte zu identifizieren und mit der adäquaten Gewichtung in ein Bewertungssystem zu integrieren.

Noch fehlen heute allgemein akzeptierte und angewendete System- und Klassifizierungskriterien (siehe dazu 3.2.6 «Aktionsplan Sustainable Finance»). Auch verfolgen die Finanzinstitute unterschiedliche Ansätze bei der Zusammenstellung und Gewichtung ihrer Portfolios. Sie reichen von Ausschlusskriterien, aktiver Einflussnahme auf die Unternehmensführung bis hin zum sogenannten Impact Investing und zur Philanthropie, bei denen die Sinn- und Nutzenstiftung stärker in den Fokus rückt. Der Mangel an einer einheitlichen Taxonomie sowie die unterschiedlichen Investitionsansätze verunmöglichen weitgehend die Vergleichbarkeit von grünen Anlagen und wirken sich negativ auf die Transparenz dieser Anlageinstrumente aus.

Um die langfristigen Erfolgchancen eines Geschäftsmodells, der Unternehmensstrategie und -organisation sowie die Qualität der Führung beurteilen zu können, sind über finanzielle Kennzahlen hinaus weitere Aspekte von Bedeutung (nicht abschließend, siehe ► Abb. 2).

E – Environmental Umwelt	S – Social Soziales	G – Governance Verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> ■ Klimaverträglichkeit des Geschäftsmodells ■ CO₂-Fussabdruck und CO₂-Emissionen ■ Förderung/Anwendung moderner, emissionsarmer Technologien ■ Verantwortungsbewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen ■ Minimierung von Umweltverschmutzung und Abfall ■ Rücksicht auf und Förderung der Artenvielfalt und Biodiversität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Achtung und Mehrung des Humankapitals <ul style="list-style-type: none"> □ Respekt für Grundrechte □ Verbot von Diskriminierung aufgrund Alter, Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe, sexueller Orientierung oder Religion □ Bann von Kinderarbeit □ Ausbildung und Berufsförderung □ Arbeitsbedingungen und -sicherheit sowie Gesundheitsförderung ■ Produktsicherheit ■ Wahrung der Privatsphäre und Datenschutz ■ Beitrag zur Armutsbekämpfung und Ernährungssicherheit ■ Unterstützung von (lokalen) sozialen Initiativen und Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ethisches Verhalten <ul style="list-style-type: none"> □ Integrität und Glaubwürdigkeit □ Transparenz □ Fairer Wettbewerb □ Chancengleichheit/Willkürverbot □ Korruptionsbekämpfung ■ Führung <ul style="list-style-type: none"> □ Integrität und Glaubwürdigkeit □ Klar definierte Organisation □ Zuweisung/Abgrenzung Kompetenzen sowie gesetz- und statutenkonforme Zusammenarbeit der Organe □ Diversität in der Zusammensetzung der Führungsgremien ■ Umfassendes Risikomanagement ■ Vergütungssystem ■ Stakeholderbeziehungen, Wahrung von deren Rechten und Einbezug von deren Bedürfnissen

▲ Abb. 2 ESG-Aspekte

Kapitel 2

Hintergründe und historische Entwicklung

Trends sind oft eine Antwort auf vorangegangene Ereignisse. Deshalb lohnt sich ein Blick in die jüngere Vergangenheit und auf Geschehnisse, welche ihre Zeit prägten und neue Entwicklungen begründeten. Diese Ereignisse zeigen Zustände und Krisensituationen auf, deren Ursachen einen Einblick in den Zeitgeist und das Denken und Handeln der damals taktangebenden politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kräfte ermöglichen.

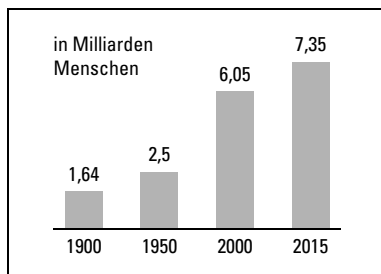
Fortwährendes Wachstum, Globalisierung, uneingeschränkte Mobilität, Informationsflut, Beschleunigung aller Lebensbelange, Geldschwemme, Niedrigstzinsen, grösstmöglicher Individualismus zulasten des Gemeinnsinns sind Schlagwörter für Entwicklungen, die in den zurückliegenden Jahrzehnten hoch im Kurs standen und unser heutiges Wertesystem stark beeinflusst haben. Der «American Dream», wonach alles möglich ist, wurde zum Mainstream und gesellschaftlichen Vorbild. Doch wie hoch das Pendel auch ausschlägt, irgendwann setzt die Gegenbewegung ein und mahnt zur Vernunft und zu einem verantwortungsbewussten Umgang mit dem sozialen Umfeld, der Natur und ihren endlichen Ressourcen sowie nach einem massvollen und ausgewogenen Lebensstil. Die Geschichte der Nachhaltigkeit und der verantwortungsbewussten Unternehmensführung und -kontrolle baut auch auf den Übertreibungen und Exzessen der Vergangenheit.

2.1 Umweltbelastungen

Der Mensch hat die Erde in den zurückliegenden Jahrzehnten irreversibel verändert. Einschneidende Faktoren waren insbesondere das fortwährende Wirtschaftswachstum, uneingeschränktes Mobilitätsbedürfnis und der damit verbundene unbändige Energiekonsum. Gemäss einer Mitte Oktober 2020 veröffentlichten Studie im Fachmagazin «Nature Communications Earth & Environment» schätzen Wissenschaftler, dass der Energieverbrauch der Menschheit seit Mitte des 20. Jahrhunderts höher ist als der gesamte Energieverbrauch seit Ende der letzten Kaltzeit vor rund 11 700 Jahren bis zum Beginn der Nachkriegszeit um 1950. Gleichzeitig wirkten sich die Urbanisierung und die intensive, globalisierte Landwirtschaft auf die Erdoberfläche stark aus. Die Bodenerosion nahm zu und menschliche Eingriffe veränderten den natürlichen Transport von Sedimenten von den Bergen in das Meer. Weltweit gibt es rund 58 000 grosse Dämme mit Staumauern, die 15 Meter übersteigen und grosse Volumen von Bodenmaterial zurückhalten. Weltweit sind mehr als vier Fünftel aller Flüsse mit einer Länge von mehr als 1000 Kilometern bis zur Meeresmündung mit Bauwerken unterbrochen. Gleichzeitig finden sich Substanzen wie Blei, Quecksilber, Cadmium oder Plastik im arktischen Eis.

Vor siebzig Jahren begann der Mensch, das Ökosystem Erde hemmungslos auszu-beuten, die Weltbevölkerung und mit ihr die Produktivität und der Energiekonsum stiegen massiv an. Sechs Parameter unterstreichen diese Entwicklung: Bevölkerungswachstum, globales Wirtschaftswachstum, Konsum fossiler Energie, CO₂-Emissionen, immatrikulierte Motorfahrzeuge sowie die Nachfrage nach Zement als zentralem Baustoff.

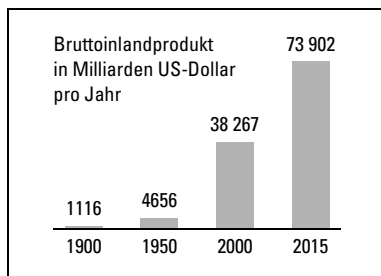
Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm die Weltbevölkerung stark zu (► Abb. 3), während mit dem Fortschritt in der Medizin und der Technologie die Lebenserwartung weltweit kontinuierlich ansteigt. Das Bevölkerungswachstum erreicht gemäss der Studie im Durchschnitt jährlich rund 70 Millionen Menschen. 2020 lebten knapp 7,8 Milliarden Menschen auf der Erde. Die Vereinten Nationen schätzen, dass bis Ende des Jahrhunderts 10,9 Milliarden Menschen ernährt werden müssen. Allerdings weisen die Bevölkerungsprojektionen grosse Unsicherheiten auf, vor allem was die Geburtenentwicklung anbetrifft.



▲ Abb. 3: Weltbevölkerung

Quelle: Nature, Communications Earth & Environment, 16. Oktober 2020

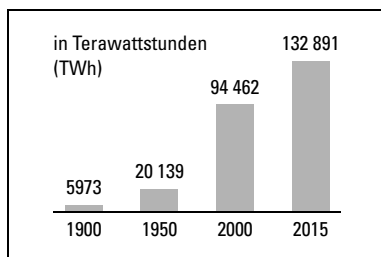
Das technologische Wissen erweiterte sich nach 1950 mit direkter Auswirkung auf das Wirtschaftswachstum und die Produktivität rasant. Letztere beschleunigten sich ab 1850 mit der industriellen Revolution und stiegen nach 1950 steil an (► Abb. 4). Der Gesamtwert von Gütern, Waren und Dienstleistungen wird im Bruttoinlandprodukt ausgedrückt. 2020 betrug es etwa 12 500 US-Dollar pro Kopf und ist weltweit sehr ungleich verteilt. China weist als grösste Volkswirtschaft weltweit die höchste Wirtschaftsleistung aus, gefolgt von den USA, der Europäischen Union und Indien. In Afrika hingegen erreicht die Wirtschaftsleistung nur gerade einen Bruchteil derjenigen der Industriestaaten.



▲ Abb. 4: Wirtschaftsleistung

Quelle: Nature, Communications Earth & Environment, 16. Oktober 2020

Das rasante Bevölkerungswachstum und der technologische Fortschritt führten seit 1950 zu einem enormen Anstieg des Energieverbrauchs (► Abb. 5). Während der industriellen Revolution bis zum Zweiten Weltkrieg waren Kohle, Erdöl und Wasserkraft die Hauptenergiequellen. In den 1950er-Jahren entstanden dann die ersten Atomkraftwerke. 2020 entstammten gemäss der Studie immer noch rund 80 Prozent der für die Wirtschaftsleistung benötigten Energie aus fossilen Quellen. Klimaforscher fordern einen schnellen Umstieg auf erneuerbare Energien.

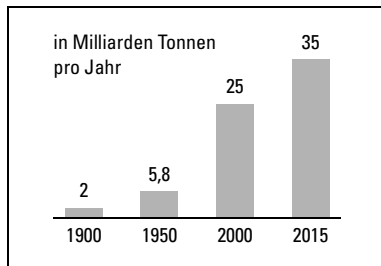


▲ Abb. 5: Konsum fossiler Energie

Quelle: Nature, Communications Earth & Environment, 16. Oktober 2020

Der unbändige Konsum fossiler Energie führte zu einem markanten Anstieg der Treibhausgasemissionen seit 1950 (► Abb. 6). Wie Berechnungen der Weltorganisation für Meteorologie (WMO) aufzeigen, versechsfachten sich die CO₂-Emissionen. Dadurch erwärmte sich laut einer Mitte Januar 2021 in der Fachzeitschrift «Nature Climate Change» veröffentlichten Studie eines internationalen Forscherteams die Erdoberfläche im globalen Durchschnitt um 0,9 bis 1,3 Grad Celsius. Die Kon-

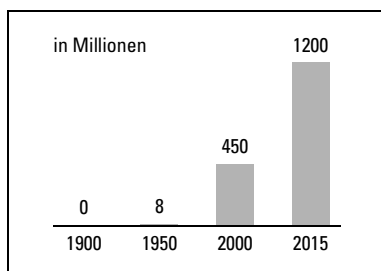
sequenzen für die Erde sind drastisch: Das Meereisvolumen in der Arktis und die alpinen Gletscher schmelzen dramatisch, der Meeresspiegel steigt kontinuierlich an und bedroht Agglomerationen sowie Naturschutzgebiete in Küstennähe, was die weltweiten Migrationsströme weiter vergrößert. Zudem nehmen die Anzahl sowie die Schadenausmasse von Extremwittersituationen, einschliesslich Dürren, Starkniederschläge, Wirbelstürme, Überschwemmungen und Erdbeben, stark zu.



▲ Abb. 6: CO₂-Emissionen weltweit

Quelle: Nature, Communications Earth & Environment, 16. Oktober 2020

Rund ein Drittel der globalen CO₂-Emissionen geht auf den Verkehr zurück. 2020 waren rund 1,2 Milliarden Fahrzeuge zugelassen, fast dreimal mehr als noch im Jahr 2000 (► Abb. 7). Gleichzeitig wurde die Verkehrsinfrastruktur massiv ausgebaut. Weltweit erstreckt sie sich auf rund 64 Millionen Kilometer Autobahnen und Strassen. Dafür wurden schätzungsweise 200 Milliarden Tonnen Sand und Kies verbaut. Im Vergleich dazu führt die Studie die Chinesische Mauer an, welche aus etwa 400 Millionen Tonnen Stein besteht.



▲ Abb. 7: Anzahl Motorfahrzeuge

Quelle: Nature, Communications Earth & Environment, 16. Oktober 2020

Generell entwickelt sich die Bautätigkeit nicht nur in den grossen Industriestaaten ungebremst. Die Studie geht von der Herstellung von zirka 4 Milliarden Tonnen Zement pro Jahr aus (► Abb. 8), die zu etwa 27 Milliarden Tonnen Beton als wichtigstem Baustoff der Moderne verarbeitet werden. Mit dem Einsatz von Zement gelangen verschiedene Stoffe, darunter Fasern aus Stahl, Glas, Kunst- und Kohlenstoff sowie Nanopartikel zum Beispiel aus Graphen oder Titan, in die Umwelt, deren Langzeitwirkung auf die Organismen zu Land und im Meer vielfach noch nicht bekannt sind. Zudem werden bei der Herstellung von Zement grosse Mengen CO₂ in die Atmosphäre freigesetzt.