

Nachhaltigkeit in Ostschweizer Unternehmen

## Zwischen Verantwortung, Strategie und Regulierungsflut

Unternehmertum umfasst Nachhaltigkeitsverantwortung. Davon zeigt sich die grosse Mehrheit der Ostschweizer Unternehmen überzeugt, wie eine aktuelle IHK-Umfrage zeigt. Bei über 80 % der befragten Unternehmen ist Nachhaltigkeit strategisch verankert. Gleichzeitig sehen zwei Drittel der Unternehmen eine Gefahr der Überregulierung, insbesondere durch umfangreiche Berichterstattungspflichten. Um ambitionierte Ziele wie Netto-Null bis 2050 tatsächlich zu erreichen, bedarf es eines pragmatischen, international abgestimmten Ansatzes in der Regulierung und den Berichterstattungspflichten. Unternehmen sollen ihre Ressourcen gezielt in jene Massnahmen investieren können, die konkrete Wirkung entfalten.

Eine Studie von Prof. Marco Gehrig von der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Finance und Law, zum aktuellen Stand der Nachhaltigkeit in der Ostschweizer Wirtschaft, durchgeführt in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern St.Gallen-Appenzell und Thurgau.

Mit einem Gastbeitrag zu Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG-Sorgfaltspflichten in der Schweiz von Dr. Vera Naegeli, LL. M. (Harvard).

# Einleitung

Die Ressourcen des Planeten Erde sind begrenzt. Der Klimawandel – mit allen zusätzlichen Unsicherheiten in einer globalen Welt – stellt eine zunehmende Bedrohung dar. Gleichzeitig basiert unser Wirtschafts- und Staatsmodell auf wirtschaftlichem Wachstum. Wie lassen sich Wohlstand, wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen, Ressourcenknappheit und die Bewältigung des Klimawandels in Einklang bringen?

Wissenschaft, Staat und die Praxis sehen in der Nachhaltigkeit ein mögliches Konzept dafür. Viele Ansätze sind entwickelt, untersucht und erforscht worden. Die zentrale Frage wird deren Umsetzung sein.

In den letzten Jahren hat sich auf politischer Ebene der Druck auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöht, insbesondere auf EU-Ebene. Die Unternehmen werden zusehends verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeit Bericht und Rechenschaft abzulegen. Die Frage stellt sich dabei, ob dieses Mittel mit dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen in Einklang stehen kann oder ob es eher eine zusätzliche Regulierungshürde ist, die ihr Ziel verfehlt: eine nachhaltigere Wirtschaft.

Vor diesem Hintergrund haben die Industrie- und Handelskammern (IHK) St.Gallen-Appenzell und Thurgau eine Studie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Finance und Law (IFL) an der Ostschweizer Fachhochschule durchgeführt, um die Sicht der Wirtschaft auf die Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erheben und zu verstehen.

### Informationen zur Studie

Im zweiten Quartal 2025 haben die beiden Kammern ihren Mitgliedern eine schriftliche Umfrage zugestellt. Der Rücklauf beläuft sich auf 112 vollständig ausgefüllte Fragebogen. Der vorliegende Bericht analysiert und diskutiert die Ergebnisse.

Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen: 43% sind in der Industrie tätig, 12% entfallen auf das Baugewerbe, 9% auf die Handelsbranche und rund 16% auf die Dienstleistungsbranche. Die Übrigen verteilen sich heterogen auf diverse Branchen wie Bergbau, Tourismus, Informationstechnologie und übrige Dienstleistungen.

## Verständnis und Relevanz der Nachhaltigkeit in Ostschweizer Unternehmen

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Verständnis von Nachhaltigkeit etabliert, wonach die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, deren eigene Bedürfnisse zu decken. Hieraus entwickelte sich das 3-Säulen-Konzept, das die Harmonisierung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem zum Ziel hat. Die ökonomische Dimension bedeutet, dass Unternehmen genügend Liquidität und Cashflow generieren, um eine Wertsteigerung zu ermöglichen. Die ökologische Dimension umfasst das Bedürfnis nach Emissionsreduktion und einer effizienten Ressourcennutzung. Die soziale Dimension zielt auf die Steigerung des Humankapitals ab.<sup>1</sup>

Doch was versteht die Ostschweizer Wirtschaft konkret unter Nachhaltigkeit? Viele Ostschweizer Unternehmen kennen das 3-Säulen-Konzept – jedoch unterschiedlich gut. Rund die Hälfte (51%) bringt Nachhaltigkeit primär mit ökologischen Aspekten in Verbindung. Für 25% steht die ökonomische Perspektive im Vordergrund, bei 19% finden sich auch soziale Aspekte. Die restlichen Nennungen beziehen sich auf andere, teils sehr unterschiedliche Themenfelder.

Auch auf die Frage, welche Themen die Nachhaltigkeit auszeichnen, zeigt sich ein heterogenes Bild (siehe Abbildung 1). Im Zentrum steht verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen, das dem 3-Säulen-Prinzip entspricht. Fast 90% der befragten Unternehmen verbinden Nachhaltigkeit mit unternehmerischer Verantwortung. Verantwortungsvolles ökonomisches und verantwortungsvolles ökologisches Handeln erhalten Zustimmungswerte von jeweils über 80%. Die befragten Unternehmen halten nachhaltiges und verantwortungsvolles Unternehmertum für sehr wichtig. Unter *weiteren Aspekten* wurden unter anderem genannt: die Bedeutung der Ausbildung, das generationenübergreifende Denken, die strategische Planung und finanzielle Nachhaltigkeit.

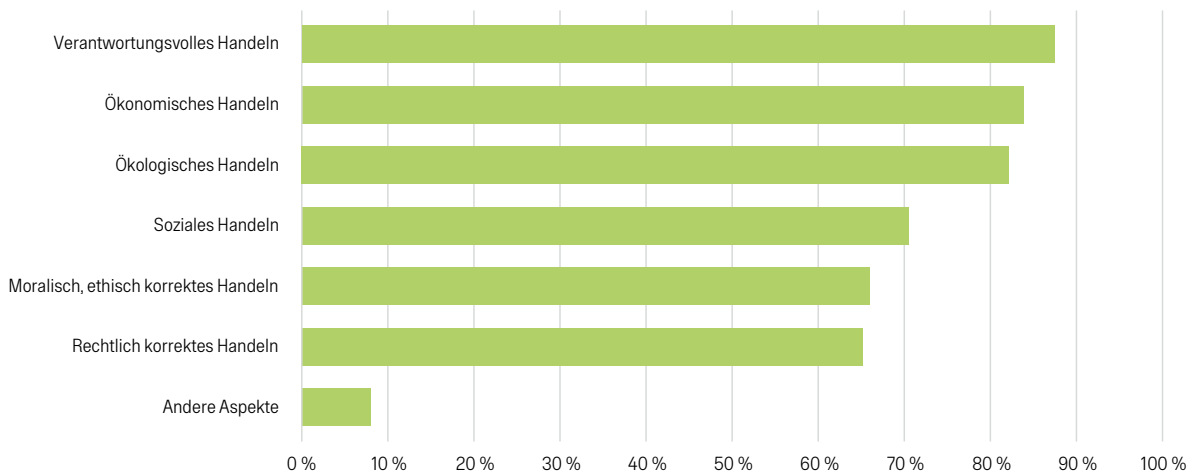
### Nachhaltigkeit, ESG und CSR – ein gemeinsames Ziel, unterschiedliche Schwerpunkte

*Nachhaltigkeit* beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz, der ökologische, soziale und ökonomische Aspekte langfristig in Einklang bringen will – für heutige und zukünftige Generationen. Sie bildet den übergeordneten Rahmen. *CSR* (Corporate Social Responsibility) fokussiert stärker auf die freiwillige Verantwortung von Unternehmen gegenüber Gesellschaft und Umwelt. CSR ist wertebasiert. *ESG* (Environmental, Social, Governance) hingegen ist ein Set von messbaren Kriterien, das insbesondere in der Finanzwelt zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen dient. ESG ist datengetrieben, standardisiert und spielt eine zentrale Rolle bei Investitionsentscheidungen, der Berichterstattung und der Regulierung. Zusammengefasst ist Nachhaltigkeit das Ziel, CSR der freiwillige Beitrag und ESG das Instrument zur Messung und Steuerung.

<sup>1</sup> Sailer, U. (2024). Nachhaltigkeitscontrolling. 5. überarbeitete Auflage, UTB, S. 21

**Abb. 1: Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als mehrdimensional**

Themen der Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

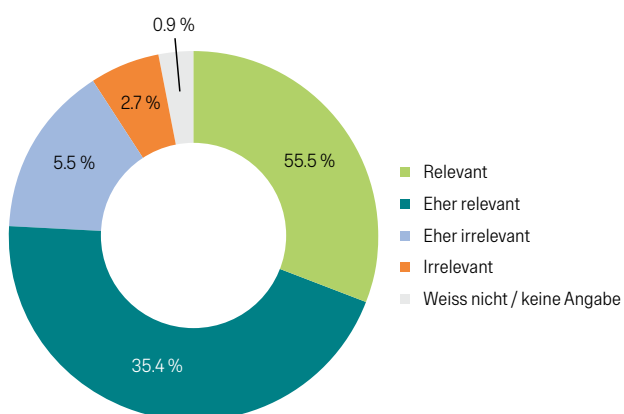
Weiter wurden die Unternehmen zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für den eigenen unternehmerischen Erfolg befragt. Über 90 % geben an, dass Nachhaltigkeit für sie relevant oder eher relevant sei (vgl. Abbildung 2) und damit den unternehmerischen – insbesondere finanziellen – Erfolg beeinflusse.

Primärer Treiber für Nachhaltigkeitsbestrebungen sind aber nicht finanzielle Überlegungen, sondern die Überzeugung, dass Unternehmertum auch Verantwortung bedeute (siehe Abbildung 3).

Darüber hinaus berichten die Unternehmen von einer Vielzahl weiterer Vorteile. Imagepflege, Compliance, CO<sub>2</sub>-Reduktion und Kundenbindung wurden jeweils von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen als Treiber genannt. Weniger Nutzen sehen die Unternehmen in Bezug auf Kostenreduktion oder einen verbesserten Zugang zu Fremdkapital. Auch für die Gewinnung von Neukunden oder Fachpersonal werden vergleichsweise selten konkrete Vorteile erkannt. Lediglich 7 % sehen keinerlei Vorteile in der Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte.

**Abb. 2: Nachhaltigkeit von hoher unternehmerischer Relevanz**

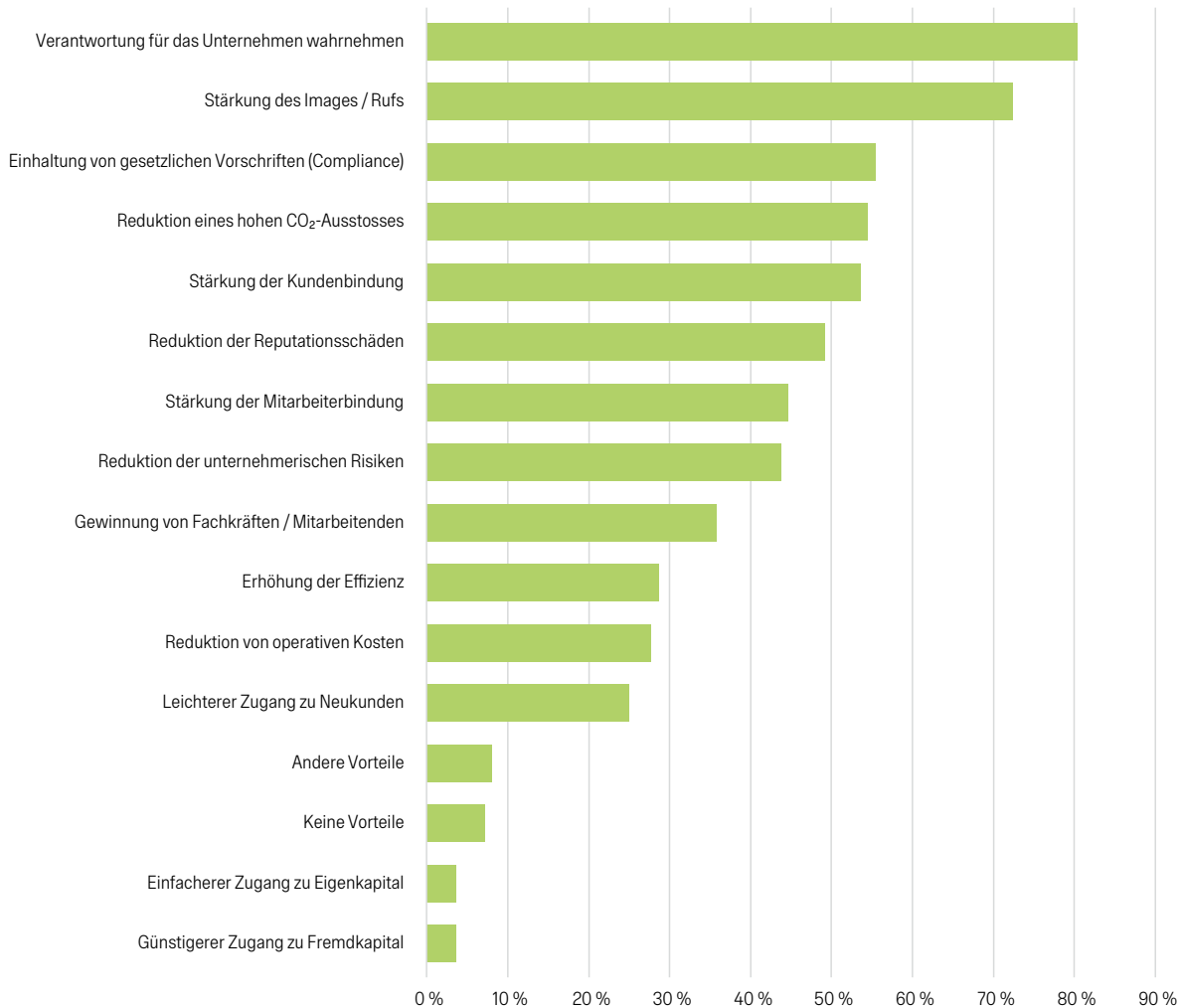
Beurteilung der Relevanz von Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

### Abb. 3: Verantwortung als Haupttreiber

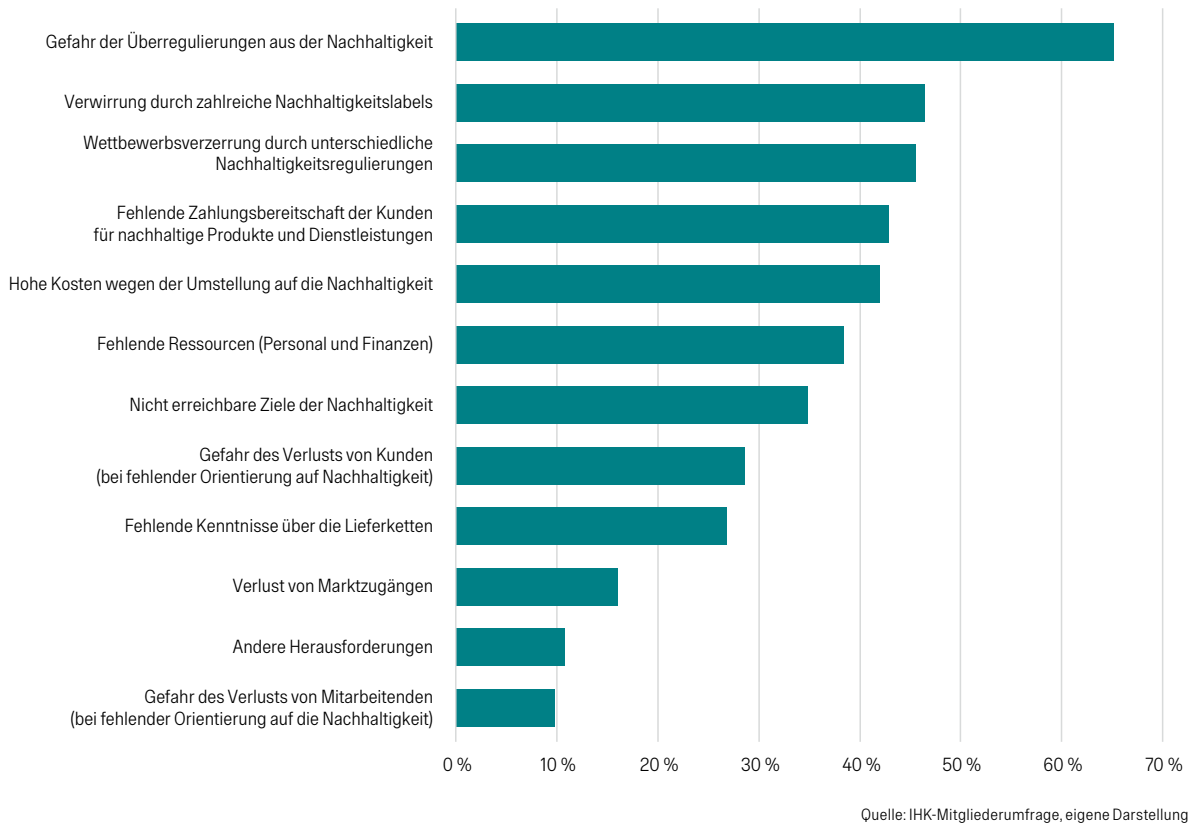
Nachhaltigkeitsvorteile für das eigene Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

### Abb. 4: (Potenzielle) Überregulierung als grösste Herausforderung

Nachhaltigkeitsherausforderungen für das eigene Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich

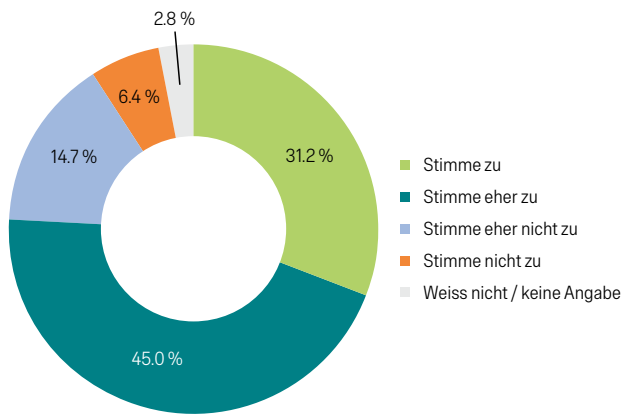


Neben den aufgeführten Vorteilen treten bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit auch Herausforderungen auf (siehe Abbildung 4). Die grösste Sorge ist eine mögliche Überregulierung. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen sieht zudem Wettbewerbsnachteile durch unterschiedliche Regeln. Ebenfalls knapp die Hälfte der Unternehmen erachtet die Vielzahl und Unübersichtlichkeit von Nachhaltigkeitslabels, die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden sowie die entstehenden Kosten als wesentliche Hürden.

Dabei zeigt sich, dass gerade die Nachhaltigkeitsberichterstattung – sei es nach Art. 964a ff. OR, basierend auf Kundenanforderungen oder im Rahmen eines Nachhaltigkeitslabels – nachteilige Effekte haben kann. Rund drei Viertel der Unternehmen geben an, dass die Berichterstattung derart Ressourcen bindet, dass diese an anderer Stelle für die effektive Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen fehlen (siehe Abbildung 5).

**Abb. 5: Berichterstattung: Ressourcen könnten wirkungsvoller eingesetzt werden**

Zustimmung zur Aussage «Das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts bindet Ressourcen, die zur eigentlichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen fehlen»



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Die befragten Unternehmen lehnen Nachhaltigkeitsregulierungen nicht grundsätzlich ab. Im Gegenteil: Die Mehrheit betrachtet Regulierungen als wichtigen Hebel zur Förderung nachhaltigen Handelns. Der aktuellen Ausgestaltung wird jedoch ein deutliches Verbesserungspotenzial attestiert (siehe Abbildung 6). Sinnhaftigkeit, Nutzen und Wirksamkeit werden als durchschnittlich bewertet. Kritisch fällt die Beurteilung der Übersichtlichkeit aus. Diese wird klar negativ eingeschätzt.

**Abb. 6: Ambivalentes Zeugnis für Regulierung**

Zustimmungswerte für Bewertungspaare, arithmetisches Mittel



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

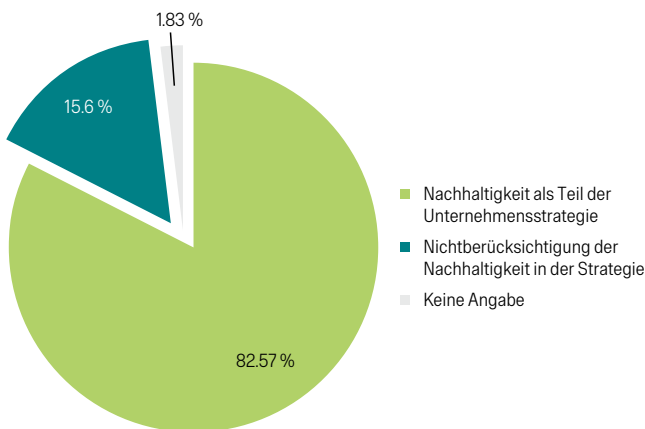
## Nachhaltigkeit und Strategie

Vier von fünf befragten Unternehmen in der Ostschweiz geben an, dass Nachhaltigkeit fest in ihrer Strategie verankert sei und in der Unternehmensführung eine wichtige Rolle spiele.

Damit stellt sich die Frage, wie das Nachhaltigkeits-Know-how in der Führung sichergestellt wird. Die meisten Unternehmen setzen hierfür auf interne Schulungen, um relevantes Wissen aufzubauen und

zu festigen. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen verfügt zudem über ein Mitglied im Verwaltungsrat mit entsprechendem Fachwissen. Knapp ein Drittel setzt auf *andere Massnahmen*, wie etwa die aktive Arbeit in Verbänden, gezielte Informationsbeschaffung, die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten oder die Teilnahme an Zertifizierungs- und Auditprozessen.

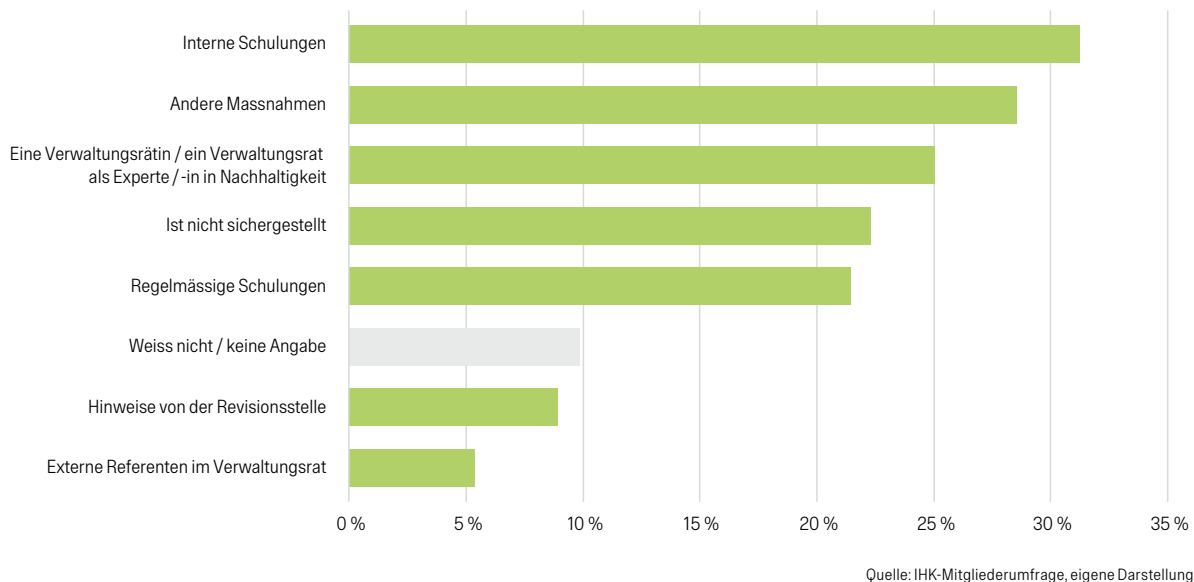
Abb. 7: Nachhaltigkeit als Teil der Strategie im eigenen Unternehmen



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

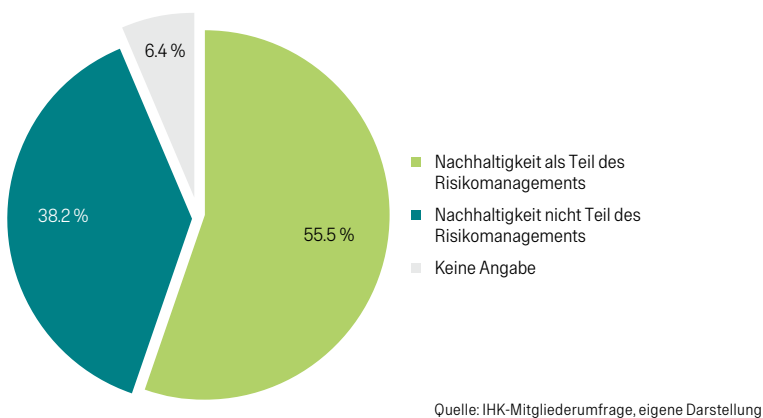
**Abb. 8: Führung: Know-how unterschiedlich sichergestellt**

Massnahmen zur Sicherstellung des Nachhaltigkeitswissens auf strategischer Führungsebene



Viele Nachhaltigkeitsstandards und nationale Gesetze verlangen zunehmend, dass Nachhaltigkeitsthemen in das Risikomanagement integriert werden. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen berücksichtigt Nachhaltigkeitsrisiken bereits heute in ihrem unternehmensweiten Risikomanagement (siehe Abbildung 9).

**Abb. 9: Mehrheit analysiert und beurteilt Nachhaltigkeitsrisiken regelmässig**



## Operative Umsetzung der Nachhaltigkeit

Für die konkrete Umsetzung der Nachhaltigkeit hat sich das Konzept der Wesentlichkeit etabliert. Dabei analysiert ein Unternehmen, welche Tätigkeiten und Massnahmen einen Einfluss auf die sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte der Gesellschaft haben (können) – und inwiefern es diese aktiv beeinflussen kann.

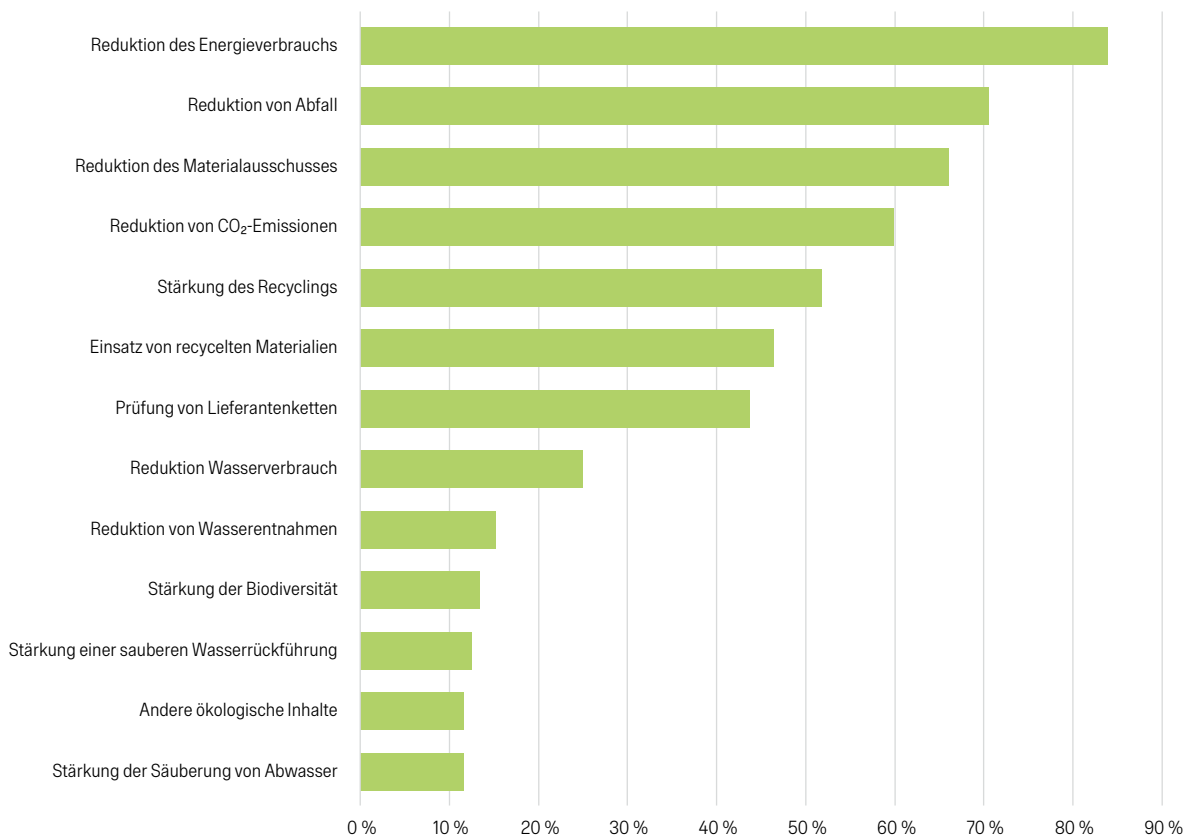
In Bezug auf die ökologische Dimension ergreifen die befragten Unternehmen vor allem Massnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs. Auch die Verringerung von Abfall und Materialausschuss sowie die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emission werden häufig genannt. Als *andere ökologische Inhalte* angeführt werden unter anderem die Messung des ökologischen Fussabdrucks, der Einsatz erneuerbarer Energien und die Reduktion von Gewicht und Volumen der Produkte.

Ein nahezu identisches Bild zeigt sich, wenn ausschliesslich die befragten Unternehmen aus der Industrie betrachtet werden.

Auch zu den operativen Massnahmen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit wurden die Unternehmen befragt (siehe Abbildung 11). Gesamthaft zeigt sich ein heterogeneres Bild als im ökologischen Bereich. Überraschend ist, dass nicht – wie es viele Nachhaltigkeitsstandards nahelegen – Themen wie Chancengleichheit oder Diskriminierungsvermeidung im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Mitarbeiterzufriedenheit und die Stärkung der Unternehmenskultur als zentrale Massnahmen genannt werden.

**Abb. 10: Operative Massnahmen in der ökologischen Dimension**

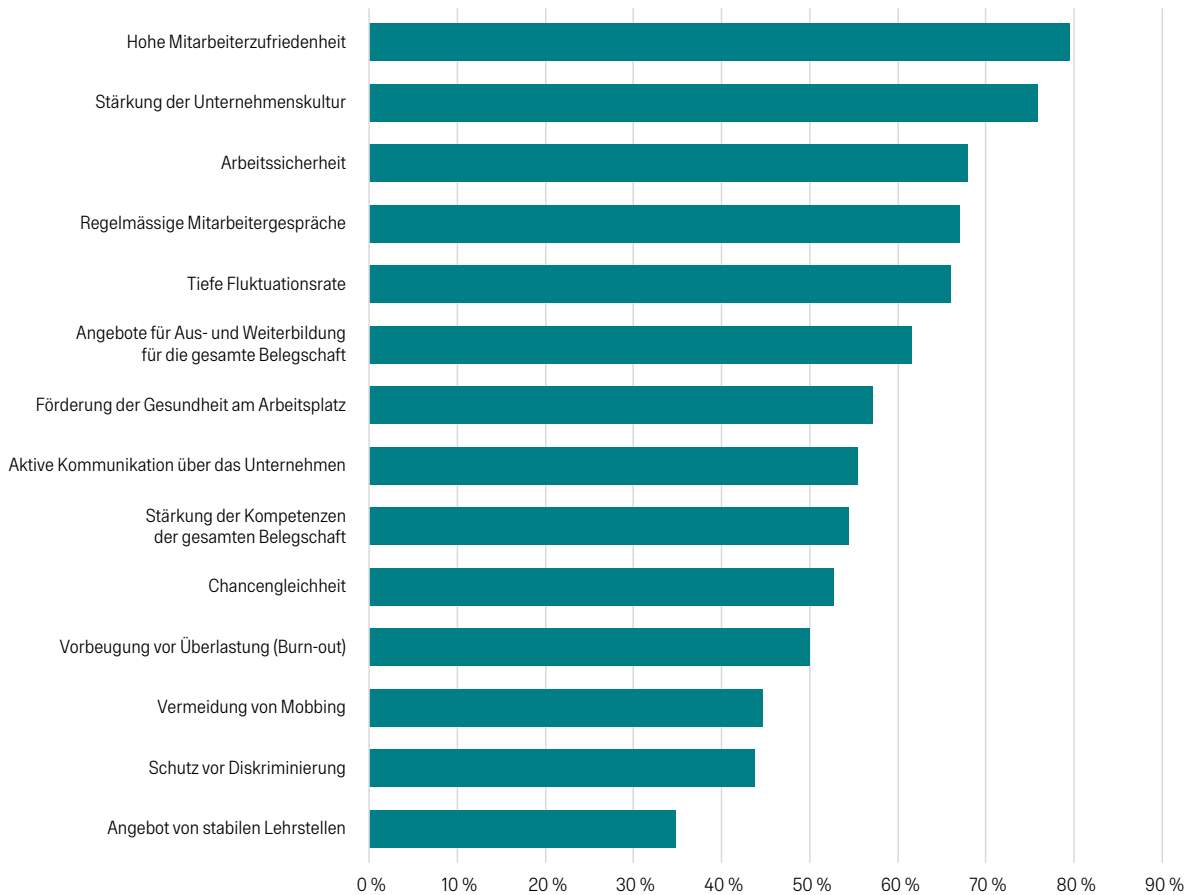
Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

**Abb. 11: Operative Massnahmen in der sozialen Dimension**

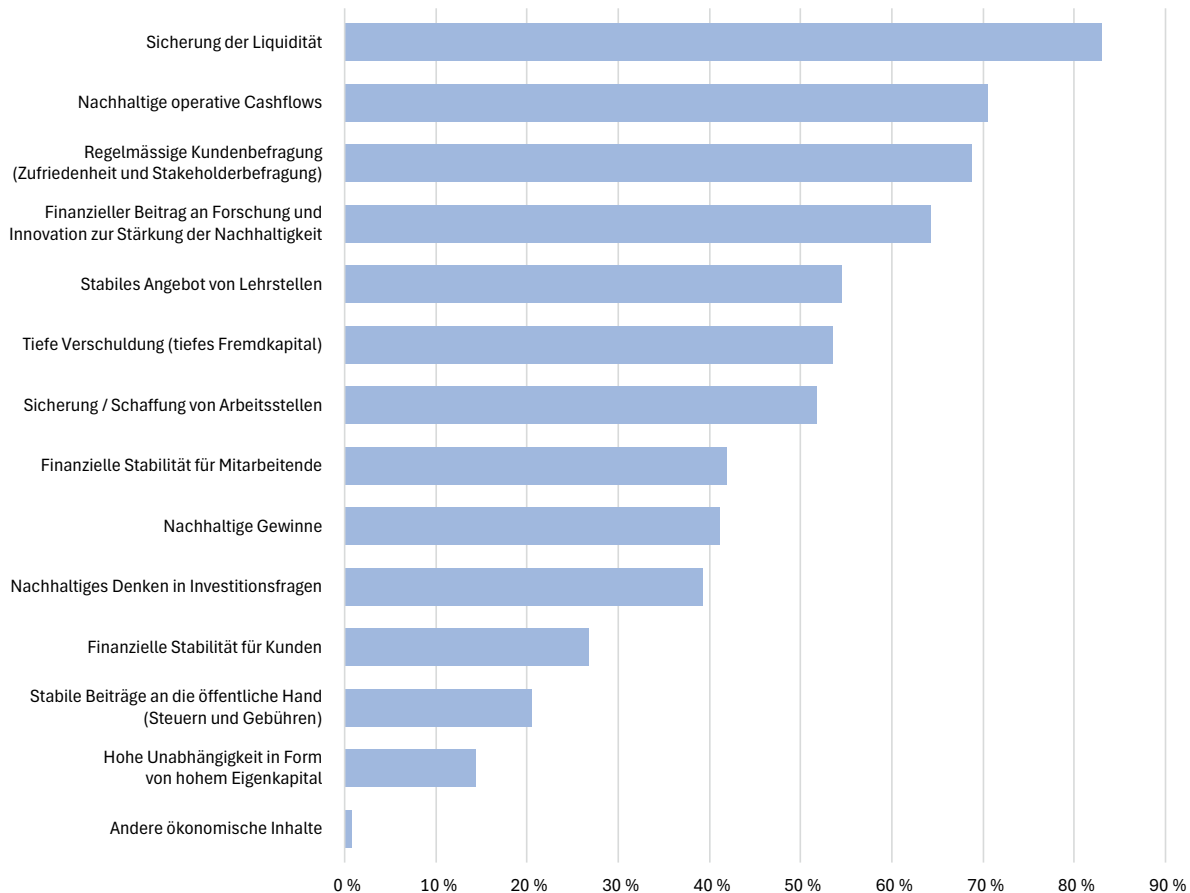
Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

**Abb. 12: Operative Massnahmen in der ökonomischen Dimension**

Mehrfachnennungen möglich



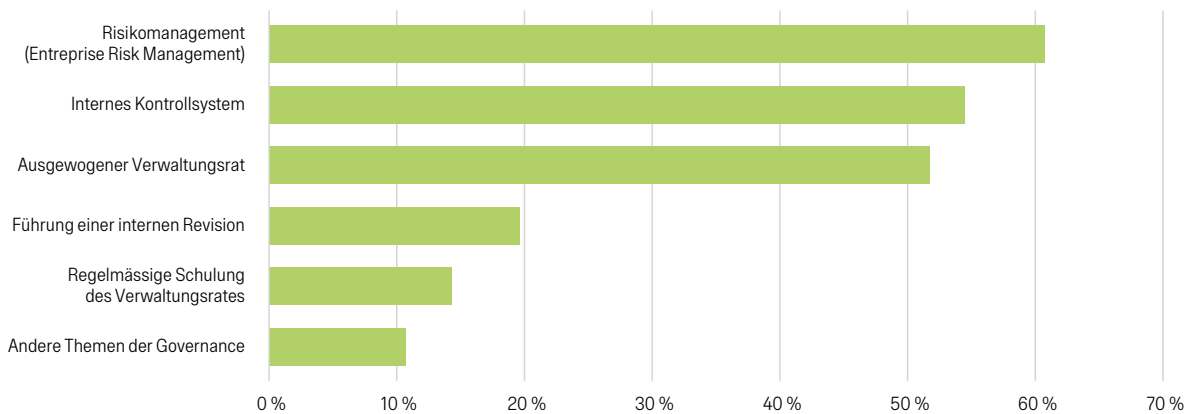
Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Bei den ökonomischen Massnahmen liegt der Fokus klar auf dem Thema Liquidität (Abbildung 12). Im Mittelpunkt stehen Massnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit sowie zur Schaffung nachhaltiger operativer Cashflows. Bei den übrigen Massnahmen stechen besonders regelmässige Kundenbefragungen und die Stärkung von Forschung und Innovation hervor.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeit steht – über das 3-Säulen-Konzept hinaus – auch in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmensführung (Governance). Interessanterweise nutzen viele der befragten Unternehmen das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem (IKS) gezielt für die Umsetzung und Steuerung von Nachhaltigkeit (siehe Abbildung 13) – ganz im Sinne der Anforderungen vieler Nachhaltigkeitsregulierungen. Auch die Fachexpertise beim Verwaltungsrat sowie eine ausgewogene Zusammensetzung des Gremiums spielen in vielen Unternehmen eine bedeutende Rolle.

**Abb. 13: Umsetzung der Governance/Führungsstrukturen**

Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Um Nachhaltigkeit gezielt und praxisnah zu gestalten, empfiehlt sich eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse. Sie kann zentraler Baustein einer Nachhaltigkeitsstrategie und damit auch der Nachhaltigkeitsberichterstattung sein. Ein ESG-Thema gilt als wesentlich und berichtspflichtig, wenn mindestens eine der beiden folgenden Perspektiven erfüllt ist:

**Inside-Out-Perspektive (Impact-Materialität):**

Diese Perspektive betrachtet die Auswirkungen des Unternehmens auf Mensch und Umwelt. Hier werden Aspekte identifiziert, die für die betroffenen Anspruchsgruppen relevant sind und das Ansehen, die Reputation sowie die langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens beeinflussen können.

**Outside-In-Perspektive (finanzielle Materialität):**

In dieser Perspektive werden die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf die finanzielle Leistung und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bewertet. Es werden finanzielle Faktoren identifiziert, die das Unternehmen hinsichtlich Erträgen, Kosten, Vermögenswerten oder Haftungsverpflichtungen beeinflussen können.

**Abb. 14: Doppelte Wesentlichkeitsanalyse**



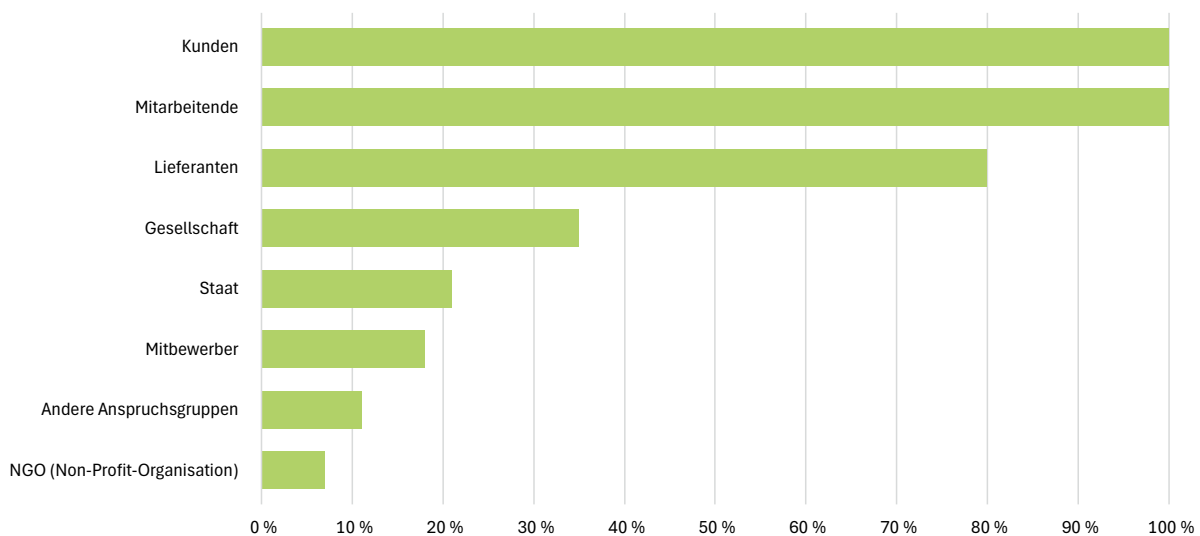
Quelle:  
Kraft, M.H.G., & Kryeziu, Plumbardh (2025).  
Doppelte Wesentlichkeitsanalyse für KMU.  
OST – Ostschweizer Fachhochschule.

Die Wesentlichkeitsanalyse erfordert somit auch einen aktiven Stakeholderdialog. Für die befragten Unternehmen zählen Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten zu den wichtigsten Anspruchsgruppen

(siehe Abbildung 15). Als *andere Anspruchsgruppen* werden unter anderem die Eigentümer, die Regulierungsbehörden und die Zertifizierungsstellen im Umweltbereich genannt.

**Abb. 15: Kunden und Mitarbeitende als wichtigste Anspruchsgruppen**

Relevanz von Stakeholdern, Mehrfachnennungen möglich



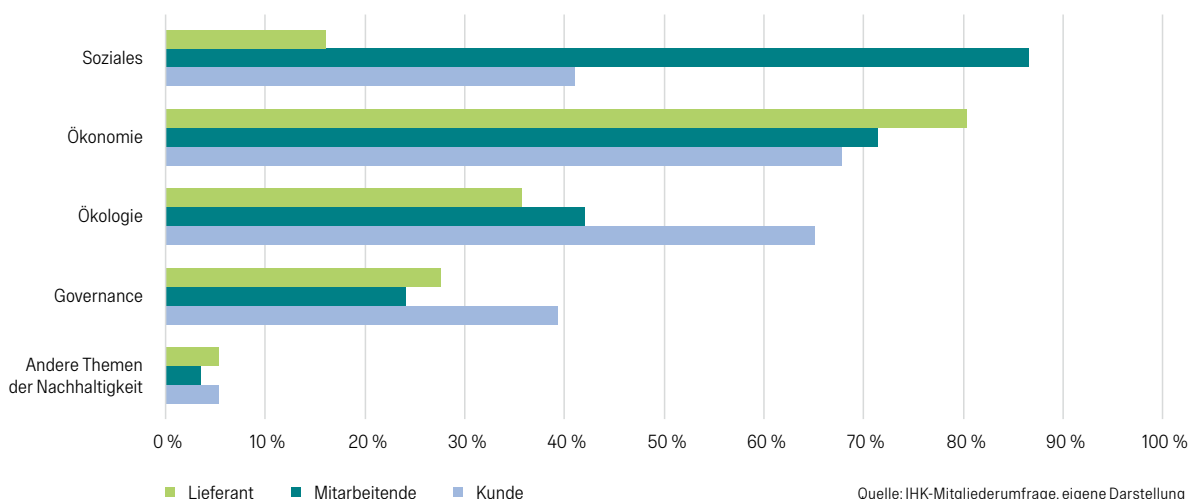
Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Die relevanten Stakeholder gewichten die Dimensionen der Nachhaltigkeit unterschiedlich (siehe Abbildung 16). Für die Mitarbeitenden steht die soziale Nachhaltigkeit im Vordergrund, während Lieferanten primär die ökonomische Dimension als relevant einstufen. Dies ist insofern nachvollziehbar,

als die Lieferanten die Zahlungsfähigkeit ihrer Kunden im Fokus haben. Auffallend ist die hohe Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit für die Kundschaft. Diese lässt sich unter anderem durch die gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit für den Klimawandel erklären.

**Abb. 16: Themenrelevanz hängt stark von Anspruchsgruppe ab**

Relevanz der Nachhaltigkeit für die wichtigsten Stakeholder, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

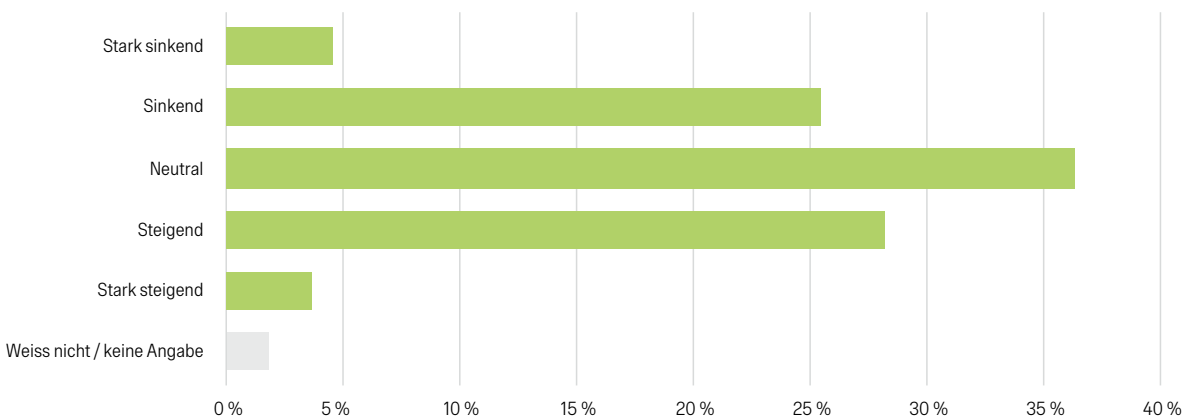
### Regulierung und Berichterstattung

Eine zentrale und kritische Frage ist, wie Nachhaltigkeit konkret umgesetzt werden soll: freiwillig oder durch gesetzliche Regulierung. Dabei stellt die Vermeidung einer Überregulierung eine wesentliche Herausforderung dar (siehe Abbildung 4).

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass die befragten Unternehmen mehrheitlich von einem neutralen Effekt auf ihre Gewinnsituation ausgehen. Rund ein Drittel erwartet sogar, dass sich Nachhaltigkeitsregulierungen positiv auf den Gewinn auswirken (siehe Abbildung 17).

#### Abb. 17: Regulierung mehrheitlich ohne Gewinneinfluss

Einschätzung zu den langfristigen Auswirkungen der Nachhaltigkeitsregulierung auf den Gewinn des eigenen Unternehmens



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

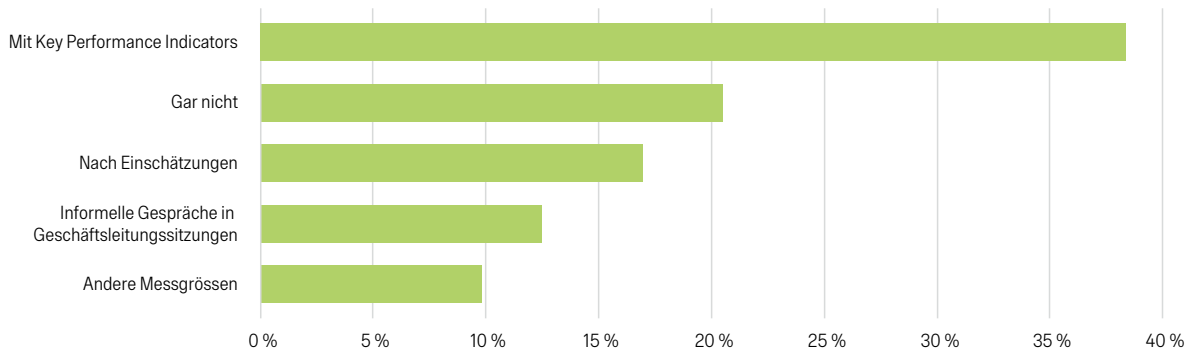
In der operativen Umsetzung kommt der Wirksamkeitsmessung von Nachhaltigkeitsmassnahmen eine zentrale Bedeutung zu. In der Lehre und – teilweise – in der Praxis werden hierfür zahlreiche Instrumente und Modelle herangezogen, darunter die Sustainability Balanced Scorecard, Nachhaltigkeitskennzahlen (Key Performance Indicators, kurz KPIs), Sustainability Accounting, Umwelt-Accounting, Social Accounting oder Wertschöpfungsrechnungen.<sup>2</sup> Viele der befragten Unternehmen geben an, dass sie ihre Aktivitäten vorrangig mithilfe von KPIs messen und steuern (siehe Abbildung 18). Auch viele Regulierungsbestrebungen verfolgen diesen Ansatz.<sup>3</sup> Als *andere Messgrößen* wird häufig angegeben, dass ein KPI-Report gerade im Aufbau sei.

<sup>2</sup> Sailer, 2024, S. 167 ff.

<sup>3</sup> Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) richtet den Fokus primär auf nachhaltige KPIs.

**Abb. 18: Messung erfolgt primär mit KPIs**

Messung von Nachhaltigkeitsmassnahmen im eigenen Unternehmen



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Seit dem 1. Januar 2022 besteht nach Art. 964a ff. OR für Unternehmen eine Pflicht zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts, sofern sie die folgenden Kriterien kumulativ erfüllen:

- mindestens 500 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt
- Bilanzsumme von über 20 Mio. CHF oder Umsatz von mehr als 40 Mio. CHF (in zwei aufeinanderfolgenden Jahren)

Gesellschaften des öffentlichen Interesses sind grundsätzlich berichterstattungspflichtig.

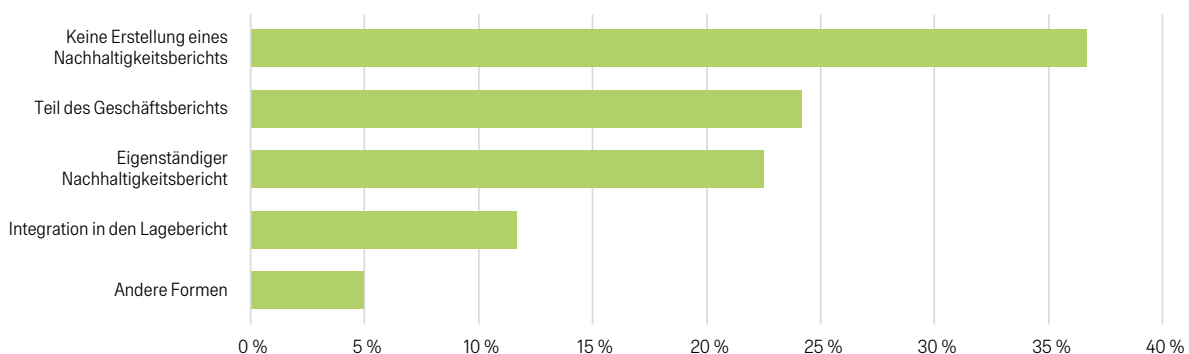
Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts kann jedoch auch auf freiwilliger Basis erfolgen. Rund 41% der befragten Unternehmen geben an, bereits einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. 55% erstellen derzeit keinen Bericht, knapp 4% machen keine Angabe.

Zusätzlich zur Erstellung kann der Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden. Gemäss OR 964c II ist ein Nachhaltigkeitsbericht elektronisch zu publizieren, sofern eine gesetzliche Pflicht zur Berichterstattung besteht. Auch ohne gesetzliche Verpflichtung sehen einige Unternehmen in der Veröffentlichung einen Mehrwert: 39% der Befragten erachten die Publikation eines Nachhaltigkeitsberichts als sinnvoll, 45% sehen darin keinen Nutzen und 16% machen keine Angabe.

Die Form und Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsberichts fällt in der Praxis sehr unterschiedlich aus. In der Mehrheit der Fälle ist der Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht integriert (siehe Abbildung 18). Bei 23% der Unternehmen handelt es sich um einen eigenständigen Bericht und bei 12% ist das Thema Nachhaltigkeit im Lagebericht enthalten.

**Abb. 19: Geschäftsbericht als häufigste Form der Berichterstattung**

Bevorzugte Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung im eigenen Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich

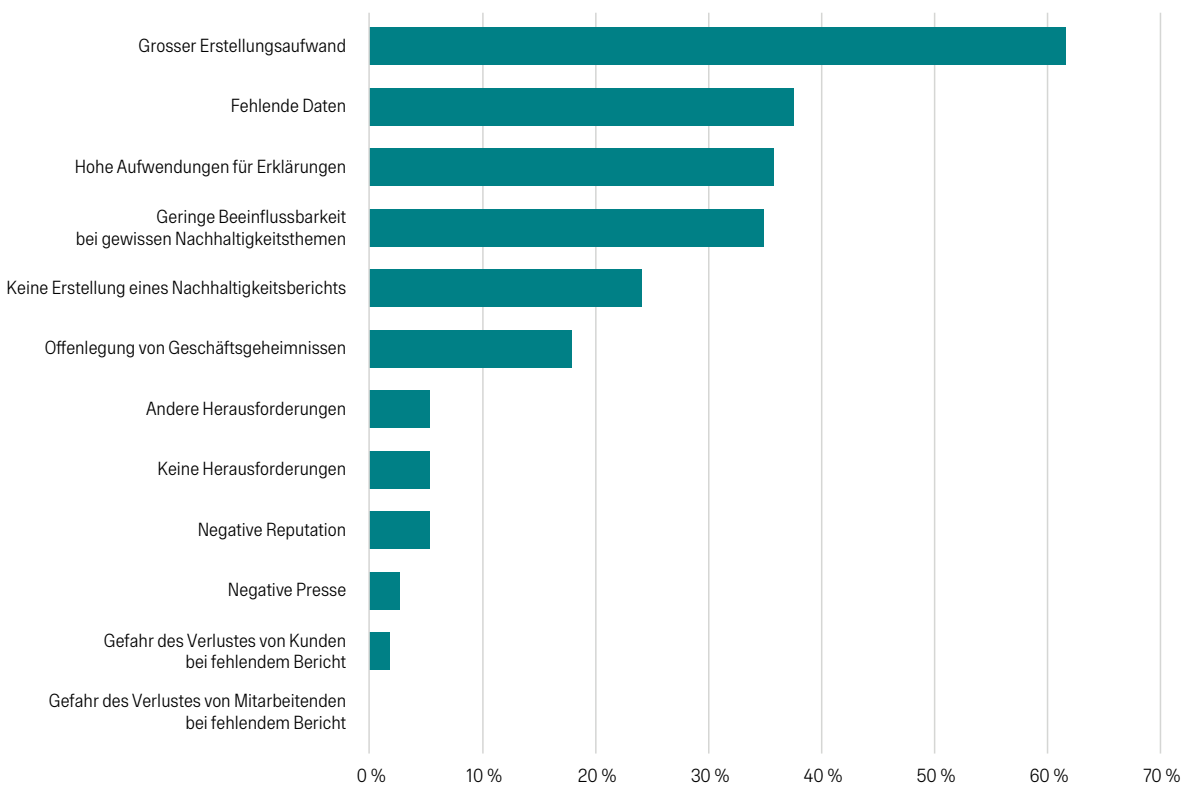


Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts sind verschiedene Herausforderungen zu bewältigen (siehe Abbildung 20). Als grösste Hürde wird der hohe Aufwand für die Erstellung genannt. Auch fehlende Daten, ein hoher Erklärungsbedarf sowie die geringe Einflussmöglichkeit bei gewissen Nachhaltigkeitsthemen werden als herausfordernd beurteilt. Interessanterweise wird die potenzielle Gefahr eines Verlustes von Kunden oder Mitarbeitenden infolge fehlender Berichterstattung nicht als wesentliche Herausforderung angesehen.

**Abb. 20: Erstellungsaufwand für die meisten Unternehmen herausfordernd**

Herausforderungen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

## Gastbeitrag

# Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG-Sorgfaltspflichten in der Schweiz: Was gilt es zu beachten?

### Einleitung

Im November 2020 hat die Schweiz die Annahme der sogenannten «Konzernverantwortungsinitiative» knapp abgelehnt. Am 1. Januar 2022 sind aber die Regeln des indirekten Gegenvorschlags zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen des öffentlichen Interesses in Kraft getreten. Weiter bestehen seit 2022 Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten in Bezug auf Konfliktmineralien und Kinderarbeit; diese Regeln haben einen weiten Anwendungsbereich und können auch für KMU Anwendung finden. Für Rohstoffunternehmen bestehen schliesslich bereits seit 2021 Berichterstattungspflichten bezüglich Zahlungen an staatliche Stellen.

### Nichtfinanzielle Berichterstattung

Das Obligationenrecht (Art. 964a ff. OR) schreibt vor, dass Unternehmen von öffentlichem Interesse (grössere kotierte oder der Finanzmarktaufsicht unterstellte Unternehmen), die bestimmte Schwellenwerte überschreiten (mindestens 500 Vollzeitstellen, Bilanzsumme über CHF 20 Mio. oder Umsatz über CHF 40 Mio.), jährlich über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung berichten müssen, es sei denn, sie könnten sich auf eine Ausnahmebestimmung berufen. Die Schweizer Regelung zur nichtfinanziellen Berichterstattung wurde in Anlehnung an die – inzwischen überholte – Richtlinie der EU zur CSR-Berichterstattung (Corporate Social Responsibility) verfasst. Unternehmen im Anwendungsbereich der Regeln, deren Geschäftsjahr dem Kalenderjahr entspricht, mussten im Frühjahr 2024 ihren ersten nichtfinanziellen Bericht veröffentlichen; derzeit befinden wir uns also im Jahr drei der nichtfinanziellen Berichterstattung nach Obligationenrecht. Seit Januar 2024 gilt überdies die neue Verordnung zur Klimaberichterstattung, welche die Berichterstattung zu Klimabelangen als Teil der Umweltbelange im Rahmen des nichtfinanziellen Berichts konkretisiert und insbesondere Berichte nach den TCFD-Empfehlungen (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) als konform anerkennt und für Berichte ab dem Geschäftsjahr 2025 maschinenlesbare Formate für die Berichterstattung verlangt.

Der nichtfinanzielle Bericht muss durch das oberste Leitungs- oder Verwaltungsorgan und das für die Genehmigung der Jahresrechnung zuständige Organ, bei Aktiengesellschaften also von Verwaltungsrat und Generalversammlung, genehmigt, elektronisch

veröffentlicht werden und zehn Jahre zugänglich bleiben. In Lehre und Praxis besteht Uneinigkeit darüber, ob es sich bei der Abstimmung der Generalversammlung um eine verbindliche oder eine konsultative Abstimmung handelt. Nach der hier vertretenen Auffassung muss die Generalversammlung einen verbindlichen Beschluss fassen.

Die Prüfung des Berichts über nichtfinanzielle Belange ist nicht vorgeschrieben, aber freiwillig möglich. Eine externe Prüfung hat vor allem für den Verwaltungsrat eine entlastende Wirkung und kann die zivilrechtliche Verantwortung des Verwaltungsrats und strafrechtliche Risiken minimieren. Inskünftig soll die externe Prüfung des nichtfinanziellen Berichts obligatorisch werden.

### Sorgfaltspflichten zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit

Die Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit gelten für Unternehmen, die Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold aus Konfliktgebieten in die Schweiz importieren oder in der Schweiz verarbeiten oder Produkte / Dienstleistungen mit Verdacht auf Kinderarbeit anbieten. Relevant sind Art. 964j. ff. OR sowie die Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (VSoTr). Die Regeln zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit haben einen weiten Anwendungsbereich, sie können für sämtliche Unternehmen mit Sitz, Hauptverwaltung oder Hauptniederlassung in der Schweiz Anwendung finden.

Bei der Prüfung einer Sorgfalts- und Berichterstattungspflicht im Bereich Konfliktmineralien ist auf die Schwellenwerte im Anhang 1 zur VSoTr abzustellen. In Bezug auf Kinderarbeit ist eine jährliche Risikobewertung anhand des UNICEF «Children's Rights in the Workplace Index» erforderlich, es sei denn, ein Unternehmen könne sich auf eine Ausnahme berufen, z. B., weil es unter die Ausnahme für kleine und mittlere Unternehmen fällt und kein offensichtlicher Einsatz von Kinderarbeit besteht oder weil es internationale Regelwerke gemäss Anhang 2 zur VSoTr vollständig anwendet (was selten der Fall sein wird). Falls in der gesamten vorgelagerten Lieferkette (upstream) nur Produkte oder Dienstleistungen aus Ländern mit einem «Basic»-Rating bezogen werden, entfällt eine weitere Prüfpflicht wegen geringer Risiken (es sei denn, es liege offensichtlich Kinderarbeit vor).

Bei Produkten oder Dienstleistungen aus Ländern mit «Enhanced»- oder «Heightened»-Rating ist eine weitergehende Verdachtsprüfung notwendig.

In der Praxis hat sich bisher insbesondere gezeigt, dass nicht alle Unternehmen ihre Pflichten bezüglich der jährlichen Risikobewertung zu Sorgfaltspflichten betreffend Kinderarbeit unter Schweizer Recht korrekt wahrnehmen.

### Transparenz bei Rohstoffunternehmen

Unternehmen, die von Gesetzes wegen zu einer ordentlichen Revision verpflichtet und selbst oder durch ein von ihnen kontrolliertes Unternehmen im Bereich der Gewinnung von Mineralien, Erdöl oder Erdgas oder des Einschlags von Holz in Primärwäldern tätig sind, müssen jährlich einen Bericht über die Zahlungen an staatliche Stellen verfassen. Dieser Bericht soll die Transparenz im Rohstoffsektor verbessern.

### Strafbestimmungen

Personen, die in Unternehmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verantwortlich sind, u. a. die Mitglieder des Verwaltungsrats, sollten Kenntnis davon haben, dass die Verletzung der Berichtspflichten nach Art. 964a ff. OR mit Strafe bewehrt ist (Art. 325<sup>bis</sup> und Art. 325<sup>ter</sup> Schweizerisches Strafbuch). Bei vorsätzlicher Verletzung von Berichtspflichten droht eine Busse in Höhe von bis zu CHF 100'000 für die natürlichen Personen, welche für eine Verletzung verantwortlich sind. Eine strafrechtliche Verurteilung kann darüber hinaus die Reputation schädigen und für Personen in regulierten Sektoren auch aufsichtsrechtliche Folgen haben.

### Ausblick zur Anpassung und Erweiterung der ESG-Regeln in der Schweiz

Im Sommer 2024 hat der Bundesrat einen Vorentwurf für eine Änderung der Bestimmungen über den Bericht zu Nachhaltigkeitsaspekten (bisher: Bericht über nichtfinanzielle Belange) veröffentlicht. In Anlehnung an die Vorschriften in der EU soll insbesondere der Anwendungsbereich der Berichterstattungspflichten über Publikumsgesellschaften hinaus

erweitert werden. Zudem soll der Umfang im Bericht der zu veröffentlichenden Angaben erweitert und präzisiert werden und der Bericht soll inskünftig obligatorisch durch ein externes Revisionsunternehmen oder eine Konformitätsbewertungsstelle überprüft werden.

Nach Abschluss des Vernehmlassungsverfahrens im Herbst 2024 hat der Bundesrat die Vernehmlassungsergebnisse im März 2025 diskutiert und die sich in der EU abzeichnenden Vereinfachungen der Regeln zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und den Sorgfaltspflichten zur Kenntnis genommen. Um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen, wurde die Anpassung der Bestimmungen im OR pausiert. Der Bundesrat will spätestens im Frühjahr 2026 über das weitere Vorgehen entscheiden. Aus demselben Grund wurde auch ein Projekt zur Revision der Verordnung zur Klimaberichterstattung bis spätestens im Januar 2027 pausiert.

Schliesslich ist noch zu erwähnen, dass im Mai dieses Jahres die sogenannte «Konzernverantwortungsinitiative 2.0» eingereicht wurde. Die Initiative verlangt insbesondere die Einführung einer zivilrechtlichen Haftung von Konzernen für Schäden, welche durch mangelnde Sorgfalt bei der Einhaltung von Menschen- und Umweltrechten entstehen, die Einführung von verbindlichen Klimazielen für Unternehmen und die Schaffung einer neuen Aufsichtsbehörde. Es bleibt abzuwarten, wie sich der politische Diskurs um die Konzernverantwortungsinitiative 2.0 entwickeln wird.

### Fazit

Die ESG-Vorgaben im Schweizer Recht stellen umfassende Anforderungen an Unternehmen und sie entwickeln sich laufend weiter. Zusätzlich sind auch viele Schweizer Unternehmen von den ESG-Vorgaben in der EU betroffen. Eine frühzeitige Vorbereitung auf zukünftige Anpassungen, die Einrichtung robuster Prozesse in der Gesamtorganisation und gegebenenfalls die (freiwillige) externe Prüfung der ESG-Berichte sind entscheidend, um rechtliche Risiken zu minimieren und den Anforderungen gerecht zu werden.



**Dr. Vera Naegeli, LL. M. (Harvard)**, ist Rechtsanwältin, Partnerin und Head der Praxisgruppe ESG bei Bär & Karrer AG in Zürich. Sie berät Klienten regelmässig zu Nachhaltigkeits- und Governance-Fragen. Zudem ist Dr. Vera Naegeli erfahren in internationalen und nationalen M&A-Transaktionen und sie berät kotierte und nichtkotierte Gesellschaften, Investoren und Finanzinstitute zu einer Vielzahl von gesellschaftsrechtlichen, kapitalmarktrechtlichen und regulatorischen Fragen und zu Corporate-Governance-Themen.

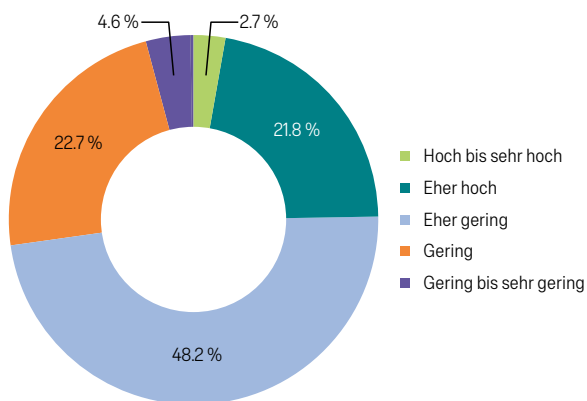
Vera Naegeli unterrichtet an der Executive School of Management, Technology and Law (Executive MBA) der Universität St. Gallen (HSG) und am Zentrum für Executive Education der Universität Zürich. Sie publiziert regelmässig in ihren Fachgebieten.

Eine weitere wesentliche Herausforderung ist die Vielzahl an bestehenden Labels und Standards (siehe Abbildung 4). Es stellt sich daher die Frage, als wie nützlich diese grundsätzlich eingeschätzt werden. 71% der befragten Unternehmen beurteilen den praktischen Nutzen der Nachhaltigkeitslabels als gering bis eher gering (siehe Abbildung 21).

Die wahrgenommene Nützlichkeit hängt indes stark vom jeweiligen Label beziehungsweise Standard ab (siehe Abbildung 22). Insbesondere ISO 14001 (Umweltmanagement) wird von den befragten Unternehmen als nützlich eingeschätzt. Eine vergleichsweise hohe Relevanz wird auch EcoVadis mit rund 18% zugeschrieben. Als *andere Nachhaltigkeitslabels* werden unter anderem SBTi, SASB, Ecobau, ILO oder Swisstainable von Schweiz Tourismus genannt. Demgegenüber geben knapp 30% der befragten Unternehmen an, dass ihnen Nachhaltigkeitslabels nicht bekannt seien.

**Abb. 21: Labels nur bedingt von Nutzen**

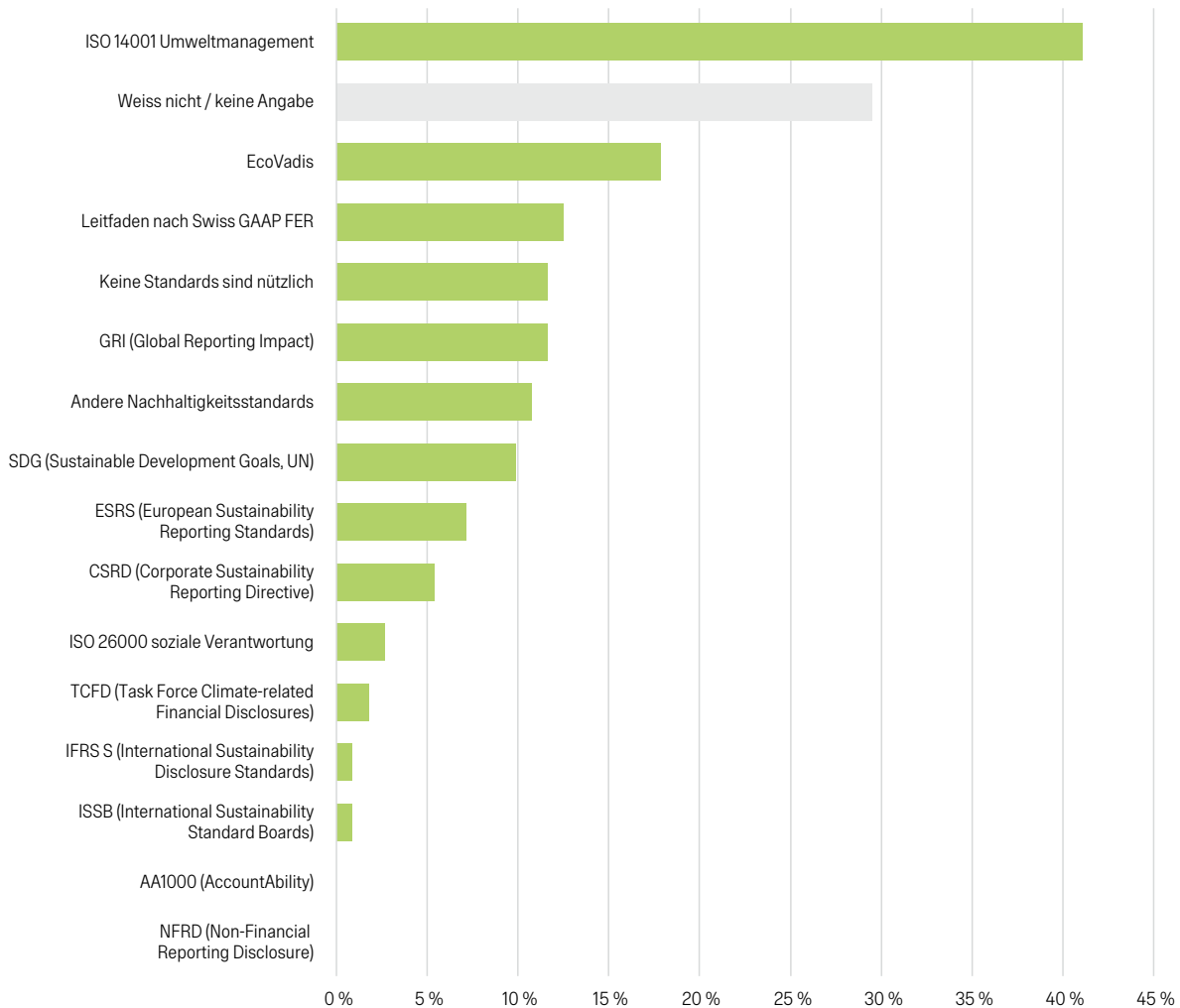
Beurteilung der Nützlichkeit von Nachhaltigkeitszertifikaten



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

**Abb. 22: Verbreitung und Nützlichkeit stark vom Label abhängig**

Nützliche Standards, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IHK-Mitgliederumfrage, eigene Darstellung

# Next Steps: Leitfaden für die Umsetzung der Nachhaltigkeit

Es zeigt sich deutlich, dass Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen bereits aktiv gelebt wird. Oft ist sie gar integraler Bestandteil des Geschäftsmodells. Unabhängig von Branche oder Unternehmensgrösse lassen sich vier zentrale Schritte identifizieren, um Nachhaltigkeit strukturiert und wirksam zu integrieren:

## 1. Marktanalyse: Nachhaltigkeit aus Kundensicht verstehen



**Ziel:** Verstehen, welche Anforderungen Kunden und Märkte im Bereich Nachhaltigkeit stellen.



**Fragen:** Welche Kundengruppen fordern Nachhaltigkeitsinformationen – und aus welchen Gründen? Welche regulatorischen Entwicklungen beeinflussen die Erwartungen der Kunden?



**Praxistipp:** Erstellen Sie eine strukturierte Übersicht über aktuelle ESG-Anforderungen in Ihren Zielmärkten.

## 2. Unternehmensstrategie reflektieren



**Ziel:** Die eigene Haltung und strategische Ausrichtung zur Nachhaltigkeit schärfen.



**Fragen:** Ist Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell integriert? Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit?



**Praxistipp:** Verankern Sie Nachhaltigkeit klar in Ihrer Vision, in den strategischen Zielen und in der Organisation.

## 3. Wesentlichkeitsanalyse durchführen



**Ziel:** Die relevanten Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen identifizieren.



**Fragen:** Welche Themen (z. B. CO<sub>2</sub>, Kreislaufwirtschaft, soziale Verantwortung) sind für Stakeholder wesentlich? Worauf hat das Unternehmen direkten Einfluss?



**Praxistipp:** Nutzen Sie strukturierte Stakeholder-Dialoge und doppelte Wesentlichkeitsanalysen.

## 4. Prozesse und Daten strukturieren



**Ziel:** Nachhaltigkeit operativ umsetzen und messbar machen.



**Fragen:** Welche bestehenden Prozesse lassen sich nachhaltiger gestalten? Welche Daten liegen bereits vor – und welche sollen zusätzlich erhoben werden? Wie werden Massnahmen gemessen und gesteuert?



**Praxistipp:** Integrieren Sie ESG-Kennzahlen in bestehende Steuerungs- und Reportingprozesse.

Ein umfassender  
Leitfaden findet sich auf:  
→ [www.ihk.ch/leitfaden](http://www.ihk.ch/leitfaden-nachhaltigkeit)  
-nachhaltigkeit



## Zusammenfassung und Thesen für die Zukunft

### **Gelebte, unternehmerische Nachhaltigkeit ist etabliert**

Nachhaltigkeit ist Teil des unternehmerischen Handelns. Sie ist in vielen Unternehmen integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie – und damit seit Jahren relevant.

### **Nachhaltigkeit wird aus Verantwortungsbewusstsein umgesetzt**

Nicht die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen steht im Vordergrund, sondern das freiwillige Engagement, das aus Überzeugung und Verantwortung heraus erfolgt. Unternehmen erkennen, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht im Widerspruch zum ökonomischen Erfolg steht – im Gegenteil: Es kann langfristig Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Reputation stärken. Denn der Markt verlangt zunehmend Nachhaltigkeit in all ihren Formen.

### **Kunden: Fokus auf die Ökologie**

Aus Kundensicht liegt der Schwerpunkt klar auf ökologischen Aspekten, insbesondere in Bezug auf Klimawandel und Ressourcenknappheit. Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte erstellen, sollten daher den Fokus auf den ökologischen Fussabdruck – insbesondere auf Emissionen – legen.

### **Nachhaltigkeit: Formel aus Ökonomie und Ökologie**

Ein zentraler Aspekt erfolgreicher Nachhaltigkeitsstrategien ist die Formel «ökonomisch sinnvoll und ökologisch zweckmässig». Massnahmen, die diese beiden Perspektiven verbinden, sind für Unternehmen vielversprechend.

### **Soziales: Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur**

In der sozialen Dimension stehen die Mitarbeiterzufriedenheit und die Stärkung der Unternehmenskultur im Vordergrund. Die befragten Unternehmen setzen damit andere Schwerpunkte als Lehre und Nachhaltigkeitsstandards, in denen Chancengleichheit und Diskriminierungsvermeidung dominieren.

### **Nachhaltigkeitsberichte: geringe Verbreitung auf freiwilliger Basis**

Freiwillige Nachhaltigkeitsberichte sind bislang wenig verbreitet. Die gesetzlich geforderte Berichterstattung gewinnt jedoch zunehmend an Bedeutung.

### **Nachhaltigkeitslabels: wenig bekannt, wenig genutzt**

Nachhaltigkeitslabels sind in der Unternehmenspraxis oft wenig bekannt, und ihr Nutzen wird mehrheitlich als begrenzt eingeschätzt. Die insgesamt geringe Bekanntheit könnte ein Erklärungsfaktor für diese Bewertung sein. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass einzelne Labels – etwa ISO 14001 oder EcoVadis – als vergleichsweise nützlich wahrgenommen werden.



#### **Über den Autor**

Marco Gehrig ist Professor am Kompetenzzentrum für Accounting und Controlling an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Er lehrt und forscht auf den Gebieten des Rechnungswesens, der Rechnungslegung, der Corporate Finance und des Steuerrechts. Er hat an der Universität St.Gallen promoviert, ist Wirtschaftsprüfer und ist als Verwaltungsrat in der Praxis tätig.

## Positionen der IHK Thurgau und der IHK St.Gallen-Appenzell



**Jérôme Müggler**  
Direktor, IHK Thurgau



**Markus Bänziger**  
Direktor,  
IHK St.Gallen-Appenzell

### Position 1

#### **Prioritäten setzen: Fokus auf Netto-Null bis 2050**

Nachhaltigkeit kennt viele Formen. Umso wichtiger ist es, das Wesentliche nicht aus dem Blick zu verlieren. Die Bewältigung des Klimawandels ist – nebst der demografischen Alterung – mittel- bis langfristig die zentrale Herausforderung. Netto-Null bis 2050 ist das gemeinsam erklärte Ziel von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – auch die beiden IHKs bekennen sich klar dazu.

### Position 2

#### **Verantwortung statt Überregulierung:**

#### **Nachhaltigkeit braucht unternehmerische Freiheit**

Die Ostschweizer Wirtschaft bekennt sich klar zur Nachhaltigkeit – aus Überzeugung und in Reaktion auf Marktbedürfnisse. Über 80 % der befragten Unternehmen haben Nachhaltigkeit strategisch verankert. Viele Betriebe sind der Politik und der Gesetzgebung weit voraus. Dieser unternehmerische Weg darf nicht durch überbordende Bürokratie blockiert werden. Nachhaltigkeitsregulierung muss international abgestimmt, verhältnismässig und wirkungsorientiert sein – nicht hemmend. Die neuerliche Unternehmensverantwortungsinitiative gefährdet dieses Ziel. Unternehmen sollen ihre Ressourcen dort einsetzen können, wo echte Fortschritte erzielt werden.

### Position 3

#### **Vielfalt der Unternehmen berücksichtigen:**

#### **keine One-Size-Fits-All-Vorgaben**

Die Ostschweizer Unternehmenslandschaft ist vielfältig – vom international tätigen Industrieunternehmen bis zum regionalen KMU-Dienstleister. Nachhaltigkeit wird je nach Branche unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Ein praktikabler Regulierungsrahmen muss diese unterschiedlichen Realitäten berücksichtigen und Offenheit für verschiedene Umsetzungswege bieten. Er darf nicht den Ansatz verfolgen, alles bis ins kleinste Detail zu regeln. Marktnahe (Preis-)Mechanismen sind starren Verboten und Vorgaben klar vorzuziehen.