

## NON-FINANCIALS

# Vom Box Ticking zum Impact

Wir sind daran gewöhnt, die «Non-Financials» unter dem Etikett «Nachhaltigkeit» als eine Art Nebenberichterstattung der Unternehmen serviert zu bekommen, als Rückblick auf das abgelaufene Geschäftsjahr. Diese Praxis verrät viel über den Stellenwert, der den Non-Financials beigemessen wird – und sie zeigt, dass die nichtfinanziellen Unternehmensleistungen massiv unterschätzt werden. Richtig integriert, ermöglichen Non-Financials strategische Zielsetzungen und einen Fokus auf langfristige Wertschöpfung.

Von Urs Baumann und Stephan Lienin

Nachhaltigkeit ist heute überall auf der Agenda der Unternehmen. Die Weichen sind auch im regulatorischen Umfeld zunehmend so gestellt, dass das Thema unumgänglich geworden ist, zum Beispiel in der CSR-Richtlinie der EU. Erfreulich ist auch, dass die Qualität der Berichterstattung zunimmt, nicht zuletzt durch die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) oder des International Integrated Reporting Council (IIRC). Die Standards helfen nicht nur bei der Konkretisierung der vielfältigen nichtfinanziellen Themenfelder, sie schaffen vor allem auch ein besseres Mass an Vergleichbarkeit.

Der Blick auf die Umsetzung weckt allerdings oft genug das Gefühl, dass damit nur ein Anfang gemacht ist. Eine nachhaltige Unternehmensführung ist aus der Sicht von Unternehmensleitungen oft «ein Thema», aber nicht «das Thema». Die Frage, die man sich ernsthaft stellen muss, lautet: Taugt eine konsequente Ausrichtung auf nachhaltige Ziele als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells und nicht nur zur Imagepflege? Und wie verändert dieser Ansatz unsere herkömmliche Denkweise, die im wirtschaftlichen Umfeld so gerne zwischen angeblich weichen und vermeintlich harten Leistungsindikatoren unterscheidet?

## Nichtfinanzielle KPI als Ausweis für langfristige Wertschöpfung

Eine zeitgemässe Interpretation nachhaltiger Geschäftsführung sieht das Unternehmen als «Wertschöpfungsmaschine», welche in vielfacher Hinsicht Wert schafft. Der Finanzerfolg wird ergänzt durch Wertschöpfung für Kunden, Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt. Diesen Ansatz verfolgt auch Swiss Prime Site, die grösste börsennotierte Immobiliengesellschaft der Schweiz. Aufbauend auf dem seit einigen Jahren etablierten Nachhaltigkeitsreporting nach GRI wurden im Nachhaltigkeitsbericht 2017 die Prinzipien des «Integrated Reporting» erstmals angewendet.

Dies hatte verschiedene Implikationen. Erstens wurde das Geschäftsmodell für Swiss Prime Site und ihre Gruppengesellschaften als «integrales Wertschöpfungsmodell» dargestellt. Zweitens ändert sich die Blickrichtung in der Zeitdimension. Der vorwärtsgewandte Ausblick mit der Entwicklung langfristiger Ziele rückt in den Vordergrund. Dazu werden Trends analysiert und Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung einge-

ordnet. Das Reporting wird damit auch zum Instrument gestalterischer Führung. Und drittens benötigt ein Geschäftsmodell Inputs, damit es Outputs und letztlich auch Impacts leisten kann. Swiss Prime Site nutzt hierfür die sechs Kapitalien des IIRC Standard: Finanzkapital, physisches Kapital rund um Infrastruktur, intellektuelles Kapital, Humankapital, also Mitarbeitende, Beziehungskapital rund um Kunden und Stakeholder sowie natürliches Kapital. Im Bericht wurden erstmals explizite KPI sowohl für die Input- als auch Output-Dimension für alle Geschäftsbereiche von Swiss Prime Site entwickelt. Dieser Prozess ist keineswegs abgeschlossen. Die Denke in Kapitalien soll als Steuerungsinstrument Teil der Unternehmenskultur werden und damit den Blick auf langfristig wirksame Erfolgsfaktoren schärfen.

## Non-Financials als Frühindikatoren

Der Finanzerfolg steht nach wie vor im Fokus. Non-Financials decken oft eine andere Zeitskala ab und wirken – richtig integriert und verknüpft – als Frühindikatoren für den erst zu einem späteren Zeitpunkt messbaren Finanzerfolg. Das ist naheliegend bei Themen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Schwieriger wird es beispielsweise beim Klimawandel. Swiss Prime Site hat sich ein langfristiges Ziel gesetzt und will ihren Beitrag zu einer Beschränkung der Klimaerwärmung auf unter 2 Grad leisten. Dieser wissenschaftsfundierte Ansatz (science-based target) bedingt, dass das Immobilienportfolio und der Betrieb aller Gruppengesellschaften eingehend hinsichtlich CO<sub>2</sub>-Emissionen analysiert werden. Da dies nicht nur den direkten Energieverbrauch in den Immobilien einschliesst, sondern auch die Lieferkette und die Nutzung durch Dritte, müssen aussagekräftige Leistungskennzahlen schrittweise hergeleitet werden. Gleichzeitig werden auf Klimawandelszenarien basierte Abschätzungen entwickelt, aus denen sich die Resilienz gegenüber Umweltrisiken für das Immobilienportfolios ableiten lässt. Neben dem Beitrag zum Klimaschutz selbst gilt es sicherzustellen, dass die Immobilien unter verschiedenen Klimaszenarien für die Nutzer langfristig komfortabel betrieben werden können – und das mit vernünftigem finanziellem Aufwand.

## Integriertes Denken als Grundlage für Anpassungsfähigkeit

Bei Swiss Prime Site werden Nachhaltigkeit und Innovation in einem Bereich gemanagt. Dies ermöglicht, Wertschöpfung integriert zu denken. Ein Beispiel: 2019 beschäftigt sich Swiss Prime Site mit dem Querschnittsthema Klimawandel. Im Rahmen von Innovations- und Acceleratorworkshops entwickeln und evaluieren die Teilnehmenden Ideen für neue Dienstleistungen unter weitreichenden Annahmen von negativen Auswirkungen durch die Erderwärmung und den damit verbundenen Gesundheitsrisiken, möglichen regulatorischen Vorgaben etc. Bereits zur Beurteilung der Ideen kommen die Kapitalien zur Anwendung und es werden neben der finanziellen Perspektive mögliche Zusatznutzen und nichtfinanzielle Impacts «mitgedacht». Dies stärkt insgesamt die Fähigkeit, mögliche zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und auf mögliche Veränderungen schneller zu reagieren, sprich, die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.



DR. STEPHAN LIENIN ist Managing Partner von Sustainserv, einer Managementberatung im Bereich Nachhaltigkeit mit Sitz in Zürich und Boston. Stephan Lienin begleitet weltweit Unternehmen wie Swiss Prime Site bei Fragen rund um Strategie, Innovation und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Reporting.



URS BAUMANN ist Head Sustainability & Innovation und Head Development bei Swiss Prime Site, der grössten kotierten Immobiliengesellschaft der Schweiz. Der Anlagefokus liegt auf Investitionen in erstklassig gelegene Qualitätsliegenschaften und Projekt- und Arealentwicklungen in der Schweiz.



Event sponsored by Sustainserv

**Non-Financials - Vom «Box-ticking» zum «Impact»**  
Warum? Wie? Herausforderungen? Nutzen? Urs Baumann, Head Sustainability & Innovation und Head Development bei Swiss Prime Site, Dr. Stephan Lienin, Managing Partner von Sustainserv, sowie Jihane Ball, Director Global Product Safety and Compliance bei The Dow Chemical Company, geben Ihnen Einblicke und beantworten Fragen.