

NACHHALTIGKEIT ALS GEGENSTAND DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Nachhaltigkeit hat in den vergangenen Jahren aufgrund der disruptiven Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie durch Natur- und Umweltkatastrophen stark an Bedeutung gewonnen. Es ist kein Modethema oder Trend für eine gewisse Zeit.

In diesem Sinne ist Nachhaltigkeit ein Megatrend, vergleichbar mit der Digitalisierung und dem demografischen Wandel. Sie stellt neue Rahmenbedingungen für das Wirtschaften von Unternehmen her. Strategisch agierende Unternehmen sind unabdingbar gefordert, sich mit den unterschiedlichen Aspekten von Nachhaltigkeit zu beschäftigen.

Stimuliert wird dies beispielsweise durch gesetzliche Regelungen wie Grenzwerte für den CO₂-Ausstoß oder auch das im Juni 2021 beschlossene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, mit dem Unternehmen zu mehr Verantwortung bezüglich des Schutzes der Menschenrechte in den globalen Lieferketten verpflichtet werden.

Zusätzlicher Antrieb für mehr Nachhaltigkeit resultiert aus dem gesellschaftlichen Wandel, der sich dadurch auszeichnet, dass vor allem jüngeren Mitarbeiter:innen und Kund:innen dieses Thema mehrheitlich wichtig ist. So sind beim „War for Talents“ nachhaltige Unternehmen im Vorteil, wie Umfragen der Jobsuchmaschine Stepstone und des Web-Portals Universum unter 12.000 Nutzer:innen sowie 47.000 Studierenden zeigen: 76 Prozent der befragten Arbeitnehmer:innen geben an, es sei ihnen wichtig, dass Nachhaltigkeit bei ihrem Arbeitgeber einen hohen Stellenwert hat. Für vier von zehn Befragten ist die Nachhaltigkeit sogar ein entscheidendes Kriterium. Fast jeder Zweite gab an, bei einem Jobwechsel gezielt nach nachhaltigeren Unternehmen zu suchen, während 70 Prozent der Befragten angeben, sich auch eher bei einem nachhaltigen Unternehmen zu bewerben.

Für Studierende steht Nachhaltigkeit ebenfalls weit oben auf der Prioritätenliste, wenn es um die Arbeitgeberwahl geht. Für 26 Prozent ist das Thema gar ein Top-3-Faktor bei der Arbeitgeberwahl und landet insgesamt vor Faktoren wie inspirierende Führung oder schnelles Wachstum.



Auch im Einkaufsverhalten zeigt sich die wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit, wie Umfragen und Studien des Handelsverbands Deutschland (HDE) dokumentieren. Der Wunsch vieler Menschen nach einer nachhaltigen Lebensweise drückt sich oftmals nicht durch Verzicht (beispielsweise bei Verpackungen), sondern in der Suche nach Produktalternativen aus. In Fokus stehen dabei Bekleidungsartikel und Lebensmittel, die zudem einen hohen Anteil am Gesamtkonsum aufweisen.

In der Coronapandemie hat sich etwa der Lebensmittelkonsum stark von außerhalb nach innerhalb des Zuhause verlagert. Dies hat dazu geführt, dass sich die Konsument:innen deutlich stärker mit Herkunft und Nachhaltigkeit von Lebensmitteln auseinander gesetzt haben. Nachhaltige Produktalternativen (Bio, regional, Fair Trade, Tierwohl ...) werden demzufolge von Lebensmittelhandel und Konsumgüterindustrie entsprechend ausgebaut.

Darüber hinaus achten auch immer mehr Investoren – private wie institutionelle – auf das Thema Nachhaltigkeit. Ergänzend zu einer passenden Rendite ist eine weitere Entscheidungsgröße für Investoren hinsichtlich der Unternehmen, in die sie investieren, zunehmend auch ein Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit. Börsen und Ratingagenturen bieten dafür passende Angebote wie fokussierte Indizes (z. B. Dow Jones Sustainability Index) an. Eine Richtlinie dafür stellt auch die EU-Taxonomie dar.

Nachhaltigkeit erfordert von den Unternehmen mitunter einen Paradigmenwechsel und resultiert in einer Transformation von Unternehmens- bzw. Innovationsstrategien, Systemen und Prozessen. Während viele Unternehmen die neuen Herausforderungen und Ansprüche von Mitarbeiter:innen und Kund:innen bereits identifiziert haben und einzelne Maßnahmen oder etwa Projekte zur raschen Verbesserung der Klimabilanz durchführen,

findet sich dabei leider oft noch keine enge Verzahnung von Nachhaltigkeit und Unternehmenssteuerung. Es fehlt insofern eine zielgerichtete Maßnahmenumsetzung. Hauptziel sollte insofern Nachhaltigkeit als Gegenstand der Unternehmenssteuerung sein. Nachhaltiges Management ist ein ganzheitlich integriertes Konzept zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

So gilt es, die unterschiedlichen Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung oder Globalisierung mit einem strukturierten Nachhaltigkeitsmanagement zu organisieren und umzusetzen, das verständlich ist und in klare zielgerichtete Handlungsanweisungen für den Unternehmensalltag übersetzt werden kann. Schließlich muss Nachhaltigkeit mit der Unternehmensstrategie und -steuerung so verbunden sein, dass die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens zu den Zielindikatoren des (Top-)Managements zählen.

Auf dem Weg dorthin gilt es für die Unternehmen zuerst, ein Bewusstsein für das Thema zu entwickeln, und anschließend, das eigene Engagement auf Basis von Daten zu berichten. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Steuerung.

Nachhaltigkeit im Bewusstsein der Unternehmen

Die Idee der Nachhaltigkeit ist bereits jahrhundertealt. Aber gerade in jüngster Zeit ist das Thema beispielsweise mit den weltweiten „Fridays for Future“-Demonstrationen in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion sowie des Handelns der Unternehmen gerückt.

Auch wenn zur Nachhaltigkeit ebenfalls soziale und ökonomische Aspekte gehören, liegt der Fokus vielfach auf der Ökologie. Mit Blick auf das Wirtschaftsleben geht es darum, die Umwelt für die Menschen in der Zukunft zu schonen. Konkret sollen der Verbrauch endlicher Rohstoffe und die Emissionen von Schadstoffen verringert werden, um die Lebensqualität auf der Erde auch für nachfolgende Generationen zu bewahren.

Als Folge ehrgeiziger Klimaschutzziele wurden in Deutschland die CO₂-Reduktionspfade für die einzelnen volkswirtschaftlichen Sektoren – und damit auch für die Unternehmen – bis zum Jahr 2030 im Klimaschutzgesetz (KSG) 2021 deutlich verschärft.

Die Unternehmen, beispielsweise in Industrie und Gewerbe, stehen vor großen Herausforderungen. Sie dürfen laut KSG 2021 im Jahr 2030 nur noch 118 Millionen Tonnen CO₂ emittieren, gegenüber 178 Millionen Tonnen im Jahr 2020 (siehe Abbildung 1). Der Verkehrssektor, der 2020 noch 146 Millionen Tonnen CO₂ ausgestoßen hat, muss seine Emissionen bis 2030 auf 85 Millionen Tonnen reduzieren. Der Gebäudesektor, zu dem auch die für Gewerbe, Handel und Dienstleistungen genutzten Immobilien gehören, steht vor der Aufgabe, seine Treibhausgasemissionen fast zu halbieren, er darf 2030 noch 67 Millionen Tonnen CO₂ emittieren. 2020 waren es noch 120 Millionen Tonnen.

Bei den vier Bereichen Energiewirtschaft, Industrie, Verkehr und Haushalte handelt es sich aktuell – in dieser genannten Reihenfolge – um die Hauptemittenten von CO₂ in Deutschland. Sie verantworteten ungefähr 90 Prozent der gesamten Emissionen vom 739 Millionen Tonnen im Jahr 2020. Damit ergeben sich in diesen

Bereichen die größten Hebel für eine Reduktion der Emissionen. Sie sind zugleich auch Ansatzpunkte für Unternehmen, ihre Klimabilanz zu verbessern.

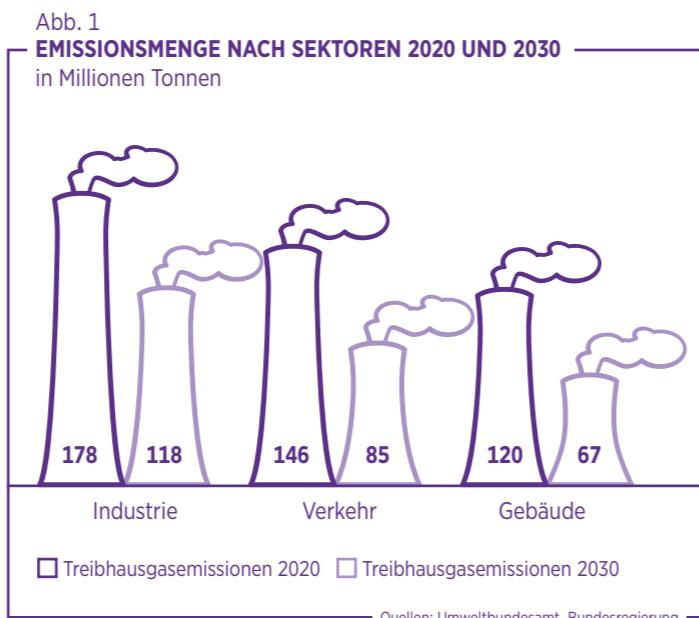
Denn die Klimaneutralität bedeutet für Unternehmen nicht nur ein Handeln zur Erhaltung der aktuellen Lebensumstände für die Weltbevölkerung, sondern ist auch ein wirtschaftlicher Aspekt, der vor dem Hintergrund einer perspektivisch weiter ansteigenden europäischen und deutschen CO₂-Bepreisung an Bedeutung gewinnen wird.

Der europäische Emissionshandel, das EU-ETS, umfasst den CO₂-Ausstoß von rund 11.000 Industrieanlagen und Kraftwerken zur Stromerzeugung sowie den innereuropäischen Luftverkehr. Damit werden rund 50 Prozent der deutschen CO₂-Emissionen abgedeckt. Die Sektoren Landwirtschaft, Verkehr und Wärme sind noch nicht Teil des EU-ETS. Die EU-Kommission möchte den Emissionshandel ab 2026 auch auf den Verkehrs- und Gebäudesektor ausdehnen. Der CO₂-Preis ist in den vergangenen zwei Jahren sprunghaft angestiegen.

Der 2021 eingeführte deutsche CO₂-Preis für die Sektoren, die nicht Teil des EU-ETS sind, beträgt in diesem Jahr 30 Euro je Tonne. Der Preis erhöht sich bis 2025 schrittweise auf 55 Euro je Tonne. Im Jahr 2026 sollen die deutschen Verschmutzungsrechte in einer Preisspanne von 55 bis 65 Euro je Tonne versteigert werden.

Für die Unternehmen wird die Nutzung fossiler Energieträger und Rohstoffe beziehungsweise Vorprodukte perspektivisch teurer. Die CO₂-Vermeidung gewinnt an Attraktivität, sodass sich Unternehmen mit dem Einstieg in den Ausstieg beschäftigen sollten.

Und das Bewusstsein für die große Bedeutung der Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen oftmals vorhanden. Dies zeigt sich beispielsweise in der Umfrage von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim. Drei Viertel der befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen antwortet, dass das Thema in den vergangenen fünf Jahren in ihren Unternehmen viel wichtiger geworden ist. Nur bei einem verschwindend geringen Anteil von etwa vier Prozent ist es unwichtig geworden.



Dabei zeigt sich in den Betriebsdaten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dass etwa 50 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeit als ein wichtiges beziehungsweise sehr wichtiges Thema ansehen. Dieser Anteil steigt wiederum mit der Betriebsgröße. Bei großen Unternehmen hat Nachhaltigkeit insofern eine höhere Bedeutung.

Die Bedeutung, welche dem Thema seitens der Unternehmen bereits beigemessen wird, kommt ebenfalls bei der Ansiedlung im Unternehmen zum Ausdruck. In früheren Jahren lag die Verantwortung für die Nachhaltigkeit bei der Personal-, Marketing- oder Kommunikationsabteilung. Mittlerweile ist das Thema bei ungefähr zwei Dritteln der Unternehmen auf der Vorstandsebene angesiedelt, wie es die von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim durchgeführte Umfrage zeigt.

Des Weiteren wachsen die Nachhaltigkeitsbudgets immer weiter an. In der Mittelstandsbefragung der Commerzbank aus dem Herbst 2020 gab gut die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass ihre Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den vergangenen zwei Jahren zugenommen haben. Bei weiteren 43 Prozent war die Investitionshöhe konstant.

Nachhaltigkeit in der Berichterstattung der Unternehmen

Gesetzliche Grundlage

Wie betroffene Unternehmen zukünftig über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen (außerhalb von PR und Pressemitteilungen) berichten, dazu hat das EU-Parlament mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im November 2022 neue Richtlinien für große Kapitalmarktgesellschaften erlassen.

Seit dem Jahr 2017 ist eine Nachhaltigkeitsberichtspflicht obligatorisch. Diese betrifft mehr als 600 kapitalmarktorientierte deutsche Unternehmen (z. B. Aktiengesellschaften) mit mehr als 500 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von mehr als 40 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro. Die Non-financial Reporting Directive (NFRD) verlangt von diesen Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen darzustellen.

Nun ersetzt die CSRD die bisher geltende NFRD. Dadurch wird die nichtfinanzielle Berichterstattung zur Nachhaltigkeit zunächst in großen Unternehmen zunehmen und zukünftig wohl auch auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ausgeweitet werden.

Konkret sieht es wie folgt aus:

- Ab dem Geschäftsjahr 2024 sind die neuen Berichtserstattungserfordernisse von großen kapitalmarktorientierten Unternehmen mit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter:innen anzuwenden.
- Ab dem Geschäftsjahr 2025 haben dann alle großen Unternehmen in der EU Berichtsdaten über die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf Menschen und den Planeten sowie alle Nachhaltigkeitsrisiken, denen sie ausgesetzt sind, offenzulegen.
- Ab dem Geschäftsjahr 2026 sind dann auch kleine und mittelgroße kapitalmarktorientierte Unternehmen der CSRD verpflichtet.
- Nicht-EU-Unternehmen mit erheblicher Tätigkeit in der EU (mit einem Umsatz von über 150 Millionen Euro in der EU) müssen die Anforderungen ebenfalls erfüllen.
- Um sicherzustellen, dass Unternehmen zuverlässige Informationen bereitstellen, werden sie einer unabhängigen Prüfung und Zertifizierung unterzogen. Dies kann etwa der Bilanzabschlussprüfer sein oder andere Wirtschaftsprüfer.
- Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung werden gleichgestellt- und Investoren erhalten vergleichbare und verlässliche Daten. Auch der digitale Zugang zu Nachhaltigkeitsinformationen muss gewährleistet sein.

Konkret müssen ab dem Jahr 2024 somit Unternehmen, die schon jetzt von der NFRD betroffen sind, und ab 2025 Unternehmen, die erstmalig von der CSRD angesprochen werden, ein Sustainability Statement erstellen, das in den Lagebericht integriert ist. Dieses wird zusammen mit dem Jahresabschluss veröffentlicht und muss separat geprüft und bescheinigt werden.



Daten als Herausforderung

Essentielle Grundlage für die erforderliche Berichterstattung sind Daten. Zwar verfügen die Unternehmen über zahlreiche Daten, die sie vor allem für die Finanzberichterstattung benötigen. Aber gerade im Nachhaltigkeitsumfeld sind weitere Datendimensionen von Relevanz. Die Erhebung dieser Daten gilt aber auch unter Expert:innen als große Herausforderung für Unternehmen, da sie durchaus komplex ist. Das Beispiel des CO₂-Fußabdrucks verdeutlicht dies. Mithilfe des Bilanzierungsstandards „Greenhouse Gas Protocol“ (GHG) können Unternehmen den Umfang und die Quellen ihrer Treibhausgasemissionen identifizieren. Dabei werden die Emissionen drei Bereichen zugeordnet, Scopes genannt.

Scope 1 umfasst die direkten Emissionen des Unternehmens. Zu Scope 2 zählen alle indirekten Emissionen, die bei der Erzeugung von zugekaufter Energie entstehen (Strom, Wärme, Kälte). Und Scope 3 beinhaltet alle sonstigen indirekten vor- und nachgelagerten Emissionen entlang der Wertschöpfungskette. Dazu gehören auch die Emissionen, die bei der Herstellung und dem Transport eingekaufter Güter sowie der Verteilung und Nutzung der eigenen Produkte oder bei der Abfallentsorgung entstehen. Vor allem die Messung der Scope-3-Kategorien gilt als hochkomplex. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ohne große interne Daten- und Analyse-Infrastruktur kann dies eine große Herausforderung sein.

Grundsätzlich geht die EU mit ihrer strengereren Gesetzgebung davon aus, dass Unternehmen sich in einer umfangreichen Analyse einen Überblick über die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsverpflichtungen auf das eigene Unternehmen bzw. ihrer Produkte und Prozesse auf die Umwelt verschafft haben und daraus zumindest eine Risiko- und Chancenübersicht ableiten, die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse.

Auf deren Basis lässt sich eine Strategie entwickeln. Um diese Strategie erfolgreich umzusetzen, werden dann geeignete Maßnahmen ergriffen, deren Erfolg über KPIs gemessen wird. Letztlich muss also aus jedem Produkt und aus jedem nachhaltigkeitsrelevanten Ablauf eine Kennzahl werden, die messbar ist, damit Verbesserung transparent wird. Öffentliche Transparenz stellt das Unternehmen abschließend dann her, wenn es über die gelungenen Optimierungen und gegebenenfalls Standardisierungen dieser KPIs regelmäßig berichtet.

Für die am Anfang stehende Analyse und Bewertung kann und sollte bei fehlender eigener Kompetenz bzw. unternehmensexterner Struktur etwa die Unterstützung externer Partner in Anspruch genommen werden.

Learnings von den Unternehmen, die bereits berichten

Häufig ist nicht das Prozessverständnis der Nachhaltigkeitsberichtspflicht an sich die größte Herausforderung, sondern die erwähnte fehlende Datengrundlage und ebenso eine unternehmensweite Vernetzung der einzelnen Bereiche. Wichtig ist in diesem Kontext die Digitalisierung, da letztlich eine vernetzte Hard- und Software Ausgangspunkt für die Datenbasis ist. Hierbei stehen viele Unternehmen aber noch eher am Anfang, wobei

große Unternehmen, die etwa auch internationalen Investoren verpflichtet sind, hier strategisch und technologisch oft schon weiter sind als kleine Firmen, die eher regional agieren.

Lernen kann man von den Unternehmen, die bereits aktiv in diesem Bereich unterwegs sind, dass auch die neuen, strengeren Berichtspflichten durchaus einen Anlass bieten können, sich mit der Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Unternehmensstrategie neu auseinanderzusetzen und daraus Potenziale für einen notwendigen Veränderungsprozess zu ziehen. Die operative Pflicht zum Reporting kann sozusagen auch den strategischen Mindshift anstoßen.

Mit der Berichterstattung kann darüber hinaus die allgemeine Nachhaltigkeitskommunikation vorangebracht werden. Dazu gehören das Verständnis der eigenen Rolle und die Definition von Nachhaltigkeit sowie die Möglichkeit, beispielsweise über die eigene Klimabilanz, die Reduktionsmaßnahme sowie die Kompensation zu sprechen. Viele angesprochene Zielgruppen erwarten eine belastbarere Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen als bisher. Erfüllen Nachhaltigkeitsberichte gesetzliche Vorschriften oder gehen sogar darüber hinaus, so können sich Image bzw. Reputation der Unternehmen verbessern, was positiv auf Bereiche wie Arbeitgebermarketing und Finanzkommunikation ausstrahlen kann.

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

Ist Nachhaltigkeit bei der Berichterstattung der Unternehmen etabliert, sollte als nächster Schritt die Berücksichtigung bei der Unternehmenssteuerung folgen. Dann berichten die Unternehmen nicht nur jedes Jahr über etwaige Verbesserungen ihrer Nachhaltigkeit, sondern arbeiten auch aktiv und direkt darauf hin.

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung ist dabei etwas anderes, als dass die Unternehmen einfach nur Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeit umsetzen. Vielmehr geht es darum, in einer strategischen Planung die Maßnahmen so zusammenzustellen und umzusetzen, dass die Nachhaltigkeitsverbesserung auch anhand festgelegter Zielgrößen – analog zur wirtschaftlichen Entwicklung – abgebildet werden kann.

Damit Unternehmen eine solche Steuerung umsetzen können, benötigen sie die passenden Daten als Grundlage. Insofern ist die Berichterstattung, für die ebenfalls diese Daten benötigt werden, mitunter eine passende Vorarbeit. Die Zielgrößen (KPIs) für die Unternehmenssteuerung müssen von den Unternehmen gemessen werden, damit sie nach ihnen ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen planen und steuern können.

Für einen ersten Einblick, inwieweit Unternehmen Nachhaltigkeit bereits bei ihrer Steuerung berücksichtigen, wurde eine Erhebung bei den DAX-Unternehmen durchgeführt. Dazu wurden Anfang Dezember 2022 die Presseabteilungen aller 40 DAX-Unternehmen angeschrieben und zur Teilnahme an einer kurzen Umfrage zum Thema eingeladen. Etwa mehr als die Hälfte der Unternehmen – 21 – hat sich an der Umfrage beteiligt, wobei 18 Unternehmen alle Fragen beantwortet haben.

Bei diesen Unternehmen zeigt sich, dass der Großteil der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit bereits im Controlling bei der Unternehmenssteuerung berücksichtigt (siehe Abbildung 2). Dies gaben 20 Unternehmen an. Nur bei einem Unternehmen ist dies nicht der Fall. Insofern sind zumindest die DAX-Unternehmen – in jedem Fall die Umfrageteilnehmer – bei diesem Aspekt schon gut aufgestellt. Bei den restlichen Unternehmen in Deutschland dürfte das Bild allerdings ein anderes sein. Gerade bei kleineren Unternehmen fehlt oftmals noch die Berichterstattung und Datengrundlage im Bereich Nachhaltigkeit, sodass eine Steuerung nach nachhaltigen Zielgrößen nicht möglich ist.

Wenn beispielsweise in den kommenden Jahren immer mehr – auch kleine und mittelständische – Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gesetzlich verpflichtet sind, nutzen unter Umständen mehr Unternehmen diese Basis dann auch für eine Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung.

Abb. 2
WIRD IM UNTERNEHMEN DAS THEMA NACHHALTIGKEIT IM CONTROLLING BEI DER UNTERNEHMENSTEUERUNG BERÜCKSICHTIGT?

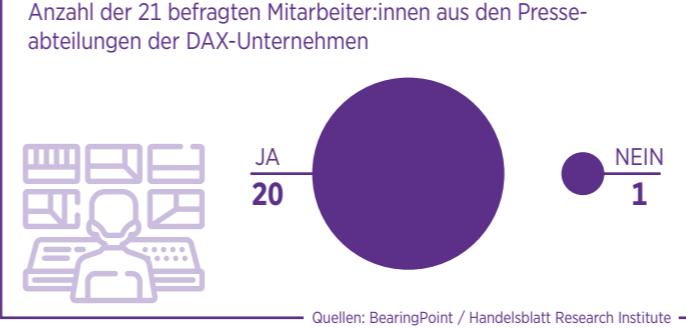


Abb. 3
NACH WELCHEN NACHHALTIGKEITS-KPI'S WIRD DAS UNTERNEHMEN GESTEUERT?



Quellen: BearingPoint / Handelsblatt Research Institute

Die am weitesten verbreitete KPI, nach der die Unternehmen ihre Steuerung im Sinne der Nachhaltigkeit ausrichten, ist der CO₂-Fußabdruck (siehe Abbildung 3). Nahezu alle befragten Unternehmen berücksichtigen die Emissionsmenge als Zielgröße. Wenn auch die Top-Nennung aus dem Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit stammt, gilt dies nicht für alle verwendeten KPIs. So nutzen 15 Unternehmen auch die Diversitätsquoten als Steuerungsgröße. Dies dürfte in erster Linie der Frauenanteil sein, deren Quote in Vorstand und Aufsichtsrat ja durch gesetzliche Vorgaben geregelt ist.

Zahlreiche andere KPIs sind allerdings noch recht wenig verbreitet. Gerade im Zuge des demografischen Wandels und des damit zunehmenden Fachkräftemangels spielt die Sicherstellung der passenden Qualifikationen in der Belegschaft eine immer größere Rolle. Insofern dürfte künftig die Bedeutung von Weiterbildungs-KPIs zulegen.

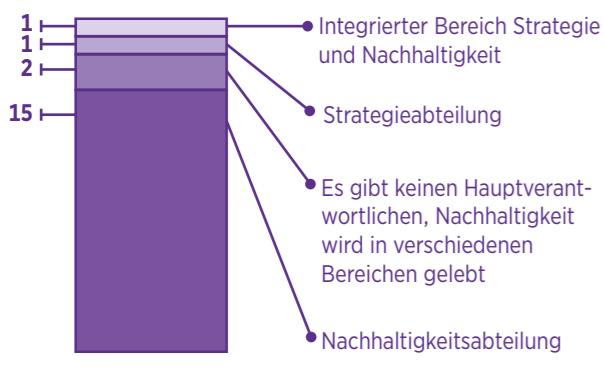
Die Entscheidung darüber, welche Nachhaltigkeits-KPIs genutzt werden, obliegt meist den Nachhaltigkeitsabteilungen. Zumindest sind diese bei den meisten Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich (siehe Abbildung 4).

Grundsätzlich ist eine eigene Abteilung, die sich um die Nachhaltigkeit kümmert, positiv zu beurteilen. Sie zeugt von der Bedeutung, die das Unternehmen dem Thema zuspricht. Die Beschäftigten dort können sich fokussiert mit den notwendigen Maßnahmen auseinandersetzen. Zugleich kann eine Nachhaltigkeitsabteilung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung durchaus eine Herausforderung darstellen. Hierbei kommt es darauf an, wie gut die Abteilung im gesamten Unternehmen vernetzt ist und insbesondere mit dem zuständigen Bereich für die Unternehmenssteuerung im Austausch steht.

Abb. 4

IN WELCHEM UNTERNEHMENSBEREICH LIEGT DIE HAUPTVERANTWORTUNG ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT?

Anzahl der 19 befragten Mitarbeiter:innen aus den Presseabteilungen der DAX-Unternehmen



Quellen: BearingPoint / Handelsblatt Research Institute

Abb. 5

SPIELT DIE ERREICHUNG VON NACHHALTIGKEITSZIELEN EINE ROLLE BEI DER VORSTANDSVERGÜTUNG?

Anzahl der 18 befragten Mitarbeiter:innen aus den Presseabteilungen der DAX-Unternehmen



Quellen: BearingPoint / Handelsblatt Research Institute

Unter Umständen kann es sinnvoller sein, die Verantwortung für Nachhaltigkeit – gerade auch in Verbindung mit der Unternehmenssteuerung – in der Strategieabteilung oder einem kombinierten Nachhaltigkeits-Strategiebereich anzusiedeln, wie dies bei zwei der befragten DAX-Unternehmen der Fall ist. Wenn Nachhaltigkeit bereits so umfassend in die DNA des Unternehmens integriert ist, dass alle Beschäftigten und alle Bereiche sie bei ihrem Handeln berücksichtigen, kann es auch ausreichen, wenn es keine Hauptverantwortung gibt. Schlussendlich muss ja das gesamte Unternehmen die Nachhaltigkeit im Blick haben, wenn sie bei der Steuerung von Wichtigkeit ist.

Die in der Unternehmenssteuerung verwendeten Zielgrößen spielen immer auch eine Rolle bei der Vorstandsvergütung. Gewinnt Nachhaltigkeit als Steuerungs-KPI nun mehr an Bedeutung, sollte auch die Erreichung dieser Ziele Einfluss auf die Vergütungshöhe des Vorstands haben. Und dies ist bereits bei einem Großteil der befragten Unternehmen der Fall (siehe Abbildung 5).

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten DAX-Unternehmen bei der Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung schon auf einem guten Weg sind. Zwar hat nur etwa die Hälfte der Unternehmen an der Befragung teilgenommen, aber unter Umständen zeigt sich bei den Nichtteilnehmern ein ähnliches Bild. Angesichts der Anonymität bei der Umfrage war die Sorge vor einer unpassenden Außendarstellung schon einmal kein Grund, der gegen die Teilnahme sprach.

Bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen dürfte die Unternehmenssteuerung allerdings noch nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Viele Unternehmen haben zwar schon ein Bewusstsein für die Bedeutung des Themas entwickelt, befinden sich allerdings aktuell noch in der Phase, in der sie die Maßnahmen einsetzen und ausbauen. Über deren Effekte berichten sie dann anschließend.



Experteneinschätzung und Handlungsoptionen

für Unternehmen von BearingPoint

Aktives Nachhaltigkeitsreporting spielt eine zentrale Rolle bei der nachhaltigen Unternehmenssteuerung

Einer der Haupttreiber der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den unternehmerischen Alltag sind neue Regelungsvorschriften, wie etwa die EU-Taxonomie und CSRD, mit deren Inkrafttreten sich die Anzahl an Unternehmen, die Nachhaltigkeitsinformationen im Rahmen ihrer Berichterstattung veröffentlichen müssen, verfünfachen wird. Des Weiteren wirken auch die Nachhaltigkeitserwartungen sowohl von internen als auch externen Stakeholdern auf Unternehmen ein.

Um den regulatorischen Vorgaben gerecht zu werden, reicht meist ein rein passives Nachhaltigkeitsreporting aus (siehe Abbildung 6). Unter einem passiven Nachhaltigkeitsreporting verstehen wir die Zusammenfassung von Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zum Ende eines Berichtszeitraums mit dem Ziel, einen schriftlichen Bericht zu erstellen. Unter Berücksichtigung der erweiterten Rechnungslegungsgrundsätze wird damit ein Rückblick auf den abgelaufenen Berichtszeitraum ermöglicht.

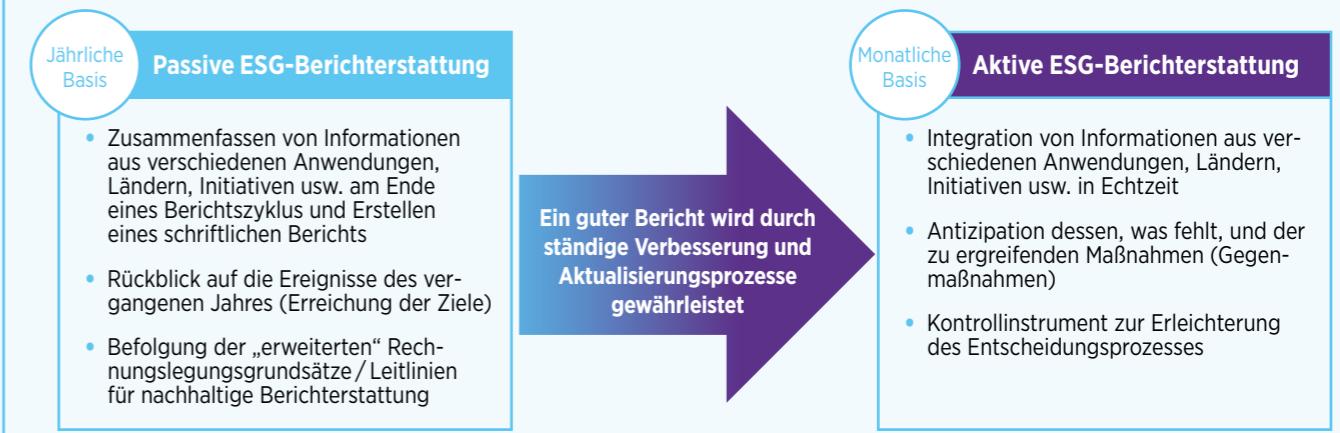
Im Gegensatz dazu definieren wir das aktive Nachhaltigkeitsreporting durch die zusätzliche Integration von Informationen aus unterschiedlichen Systemen in Echtzeit sowie die vorausschauende Identifikation fehlender Informationen und entsprechender Gegenmaßnahmen. Bei unseren Kunden gilt das aktive Nachhaltigkeitsreporting als Kontroll- und Steuerungsinstrument, welches Entscheidungsprozesse unterstützt.

Nach unserer Erfahrung führt das reine Umsetzen der gesetzlichen Reportingverpflichtungen nicht dazu, Unternehmen tatsächlich nachhaltiger zu machen. Daher ist für uns eine Unterteilung in aktives und passives Nachhaltigkeitsreporting wesentlich. Um das Bestreben nach gesteigerter Nachhaltigkeit von Unternehmen zu erreichen, ist es vielmehr nötig, strategische Aspekte von vorneherein mitzudenken und Nachhaltigkeit auch in die langfristige Unternehmenssteuerung zu integrieren. Aus diesem Grund folgen wir bei der Implementierung des Nachhaltigkeitsreportings unserem bewährten mehrstufigen Vorgehensmodell.

Vorgehen zur Implementierung eines Nachhaltigkeits-reporting-Prozesses

Wie komme ich nun aber zu einem Nachhaltigkeitsreporting? Im ersten Schritt ist die Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie notwendig (siehe Abbildung 7). Sie sorgt für eine klare Ausrichtung und dient der unternehmerischen Verankerung von Nachhaltigkeit. Nicht zuletzt setzt sie den übergeordneten Zielrahmen. Den nächsten Eckpfeiler bildet das inhaltliche Rahmenwerk, häufig beispielweise GRI (Global Reporting Initiative) oder DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex). Verpflichtend ist für viele Unternehmen zukünftig die Berichterstattung nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die sich aus der CSRD ergeben, und damit eine Wesentlichkeitsanalyse nach dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Die zusätzliche Berichterstattung nach anderen Nachhaltigkeitsreporting-Standards wie z.B. GRI, SASB (Sustainability Accounting Standards Board), etc. ist möglicherweise Industrie-Best-Practice. Die konkreten Inhalte des Nachhal-

Abb. 6

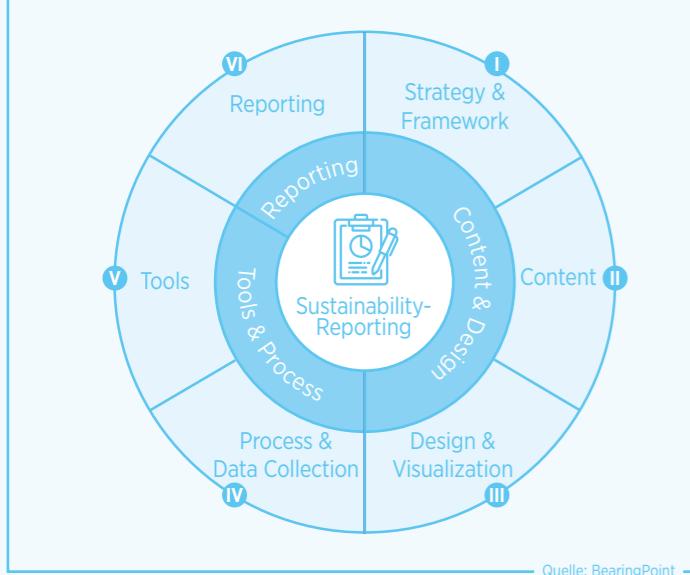


- Identifikation relevanter KPIs, die in die Steuerungsprozesse des Unternehmens integriert werden
- Entwicklung eines Dashboards für die nachhaltige Berichterstattung, das aktuelle Daten anzeigt
- Einführung eines aktiven ESG-Steuerungsansatzes, um eine laufende Überwachung der Nachhaltigkeitsleistung und -risiken zu gewährleisten und ein effektives Management von Umweltzielen zu ermöglichen

Quelle: BearingPoint

tigkeitsreportings werden zu großen Teilen durch das gewählte Rahmenwerk sowie eine zu erarbeitende Wesentlichkeitsmatrix bestimmt. Eine der größten Herausforderungen, welche wir im Projektkontext immer wieder beobachten, ist die Erfassung der Prozessabläufe und die Generierung der Nachhaltigkeitsdaten. Hierfür müssen alle relevanten Prozesse und Datenquellen identifiziert werden, um eine funktionsübergreifende Datenerhebung und -verteilung sicherzustellen. Zuletzt sollte, bei Bedarf, aufbauend auf der integrierten Datenstrategie, eine Softwareauswahl durchgeführt werden. Hierbei können am Markt gängige Softwarelösungen für Sustainability im Rahmen eines standardisierten Softwareauswahl-Prozesses miteinander verglichen werden.

Abb. 7



Durch die Implementierung des Reportings wird die Basis für einen aktiven Reportingansatz gelegt, denn auch bei einem bereits ausgereiften Nachhaltigkeitsreporting lässt sich in der Praxis häufig der sogenannte Strategy-Execution-Gap beobachten. Was bedeutet das im Hinblick auf die Nachhaltigkeit? Eine Strategie muss von organisationalem Wandel begleitet werden. Außerdem besteht die Aufgabe des C-Levels nicht nur in der Formulierung und Verabschiedung der Strategie. Vielmehr erwarten Teams klare Vorgaben und Umsetzungsmaßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele. Hierzu ist ebenfalls unternehmensextern eine integrierte Denkweise von Nöten. Um dem strategischen Ansatz konkrete Taten folgen zu lassen, sollten Nachhaltigkeitsaspekte sowohl Einzug in die Zieldefinition des Unternehmens als auch in die des Managements finden.

Ein Weg, um die Lücken in der nachhaltigen Strategieumsetzung zu schließen, ist eine Reifegradbestimmung. Mithilfe unseres umfassenden Ansatzes, der verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte abdeckt, erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden eine konkrete und priorisierte Roadmap mit entsprechenden Zielen (siehe Abbildung 8). Dabei werden unternehmensextern Initiativen berücksichtigt und die spezifischen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen identifiziert. Das Ergebnis der Reifegradbestimmung bietet somit einen Mehrwert zur Einbeziehung und Verankerung von Nachhaltigkeit in der gesamten Organisation. Die damit ermöglichte Definition einer nachhaltigen und integrativen Geschäftsstrategie muss im Weiteren mit Maßnahmen hinterlegt werden, die im Rahmen der Steuerung herunterzubrechen sind.

Ein weiteres Element der nachhaltigen Steuerung ist der Aufbau einer geeigneten Governance- und Organisationsstruktur. Hierbei ist nach unserer Erfahrung eine besondere Herausfor-

derung darin gelegen, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion in sämtlichen Bereichen der Unternehmung wesentlicher Treiber von Entscheidungen sein kann. Entsprechend umfasst die Nachhaltigkeits-Governance nicht nur zentrale Bereiche wie Strategie, Finance und Operations, sondern auch Funktionen wie beispielsweise Kommunikation, IT und Verwaltung. Die Abstimmung und Einhaltung von Rollen und Verantwortlichkeiten ist dadurch ein wesentlicher Treiber der Komplexität.

Nachhaltigkeitsintegration ins Steuerungsmodell

In welchem Zusammenhang stehen das Steuerungsmodell und die Nachhaltigkeitsberichterstattung? Das Steuerungsmodell ermöglicht es Unternehmen, durch die Umsetzung von geplanten Maßnahmen, die anhand von Zielgrößen abgebildet werden, aktiv auf eine Veränderung hinzuarbeiten. Ein integrativer Ansatz sorgt dabei – gestützt durch Analytics und Business Intelligence (BI) – für ein effizientes und effektives Zusammenspiel von Steuerung, Planung und Reporting (siehe Abbildung 9). Die Unternehmenssteuerung bestimmt den Kurs für Reporting und Planung, welche wiederum in einem Wechselverhältnis zueinander stehen. Analytics und BI liefern durch intelligente Datennutzung einen Mehrwert.

Im zentralen Steuerungsmodell werden Kontroll- und Berichtssichten definiert, außerdem wird eine Steuerungsmatrix, die Schnittpunkte verschiedener Perspektiven abbildet, entwickelt. Aufbauend auf der Identifikation von Berichtsobjekten werden die führenden Leistungsindikatoren ausgearbeitet und festgelegt. Diese Grundstruktur ist elementar für die weitere Detailierung der Kennzahlen. Daher sollten sich Unternehmen auf

aussagekräftige und relevante Messgrößen im Nachhaltigkeitskontext konzentrieren, mit deren Hilfe sich positive und negative Auswirkungen sowohl auf Wertschöpfungsprozesse als auch auf ESG-Faktoren bestimmen und steuern lassen.

Das Berichtsmodell muss das Steuerungsmodell widerspiegeln, um einen effizienten Informationsfluss und Daten-Konsistenz im gesamten Unternehmen sicherzustellen. Im Mittelpunkt steht die zeitnahe und qualitativ hochwertige Bereitstellung der richtigen Nachhaltigkeitsinformationen. Damit wird die Grundlage für eine schnelle Entscheidungsfindung und Kommunikation gelegt. Automatisierte und standardisierte Prozesse gewährleisten, dass stets genaue und umfassende Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung stehen.

Auch die Planung muss im Einklang mit der Steuerung sein, um die effiziente Generierung von steuerungsrelevanten Nachhaltigkeitsinformationen zu garantieren. Die Reduktion von Granularität ist ein zentraler Aspekt, um durch die Fokussierung auf Steuerungsrelevanz die Effizienz zu steigern.

Der Einsatz von Analytics unterstützt das Steuerungsmodell mit intelligenten Lösungen, auch für Nachhaltigkeitsfragestellungen. Außerdem können Automatisierungspotenziale umgesetzt werden und Vorhersagen auf Basis interner und externer Datensätze getroffen werden. Damit steigt der Mehrwert von Nachhaltigkeitskennzahlen für interne Steuerungszwecke.

Fazit

Langfristig wird Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil jedes Unternehmens werden und Einfluss auf alle Bereiche des Unternehmens nehmen. Durch eine ganzheitliche Steuerung sowie integrierte Reporting- und Planungsprozesse wird Nachhaltigkeit somit weit mehr als ein Marketinginstrument.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Potenzial vorhandener und zu generierender Nachhaltigkeitsdaten häufig über die passive Berichterstattung hinausgeht. Die Berichtsdaten sollten vielmehr vielfältig genutzt werden. Die Definition relevanter KPIs führt zur aktiven Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung und hilft, Nachhaltigkeitsziele zu operationalisieren. Erst wenn das erfolgt ist, steuert ein Unternehmen wirklich nachhaltig.

Abb. 8

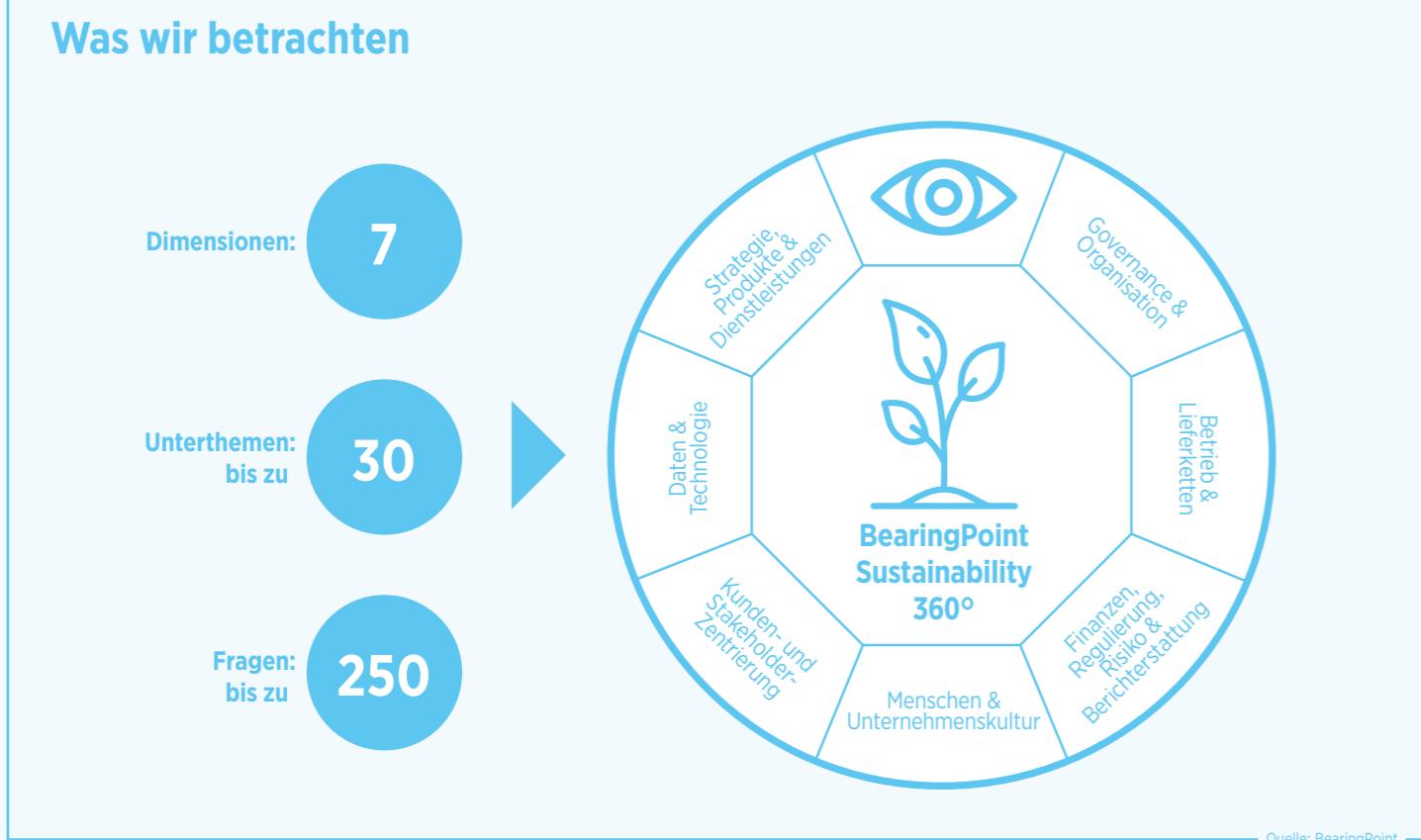
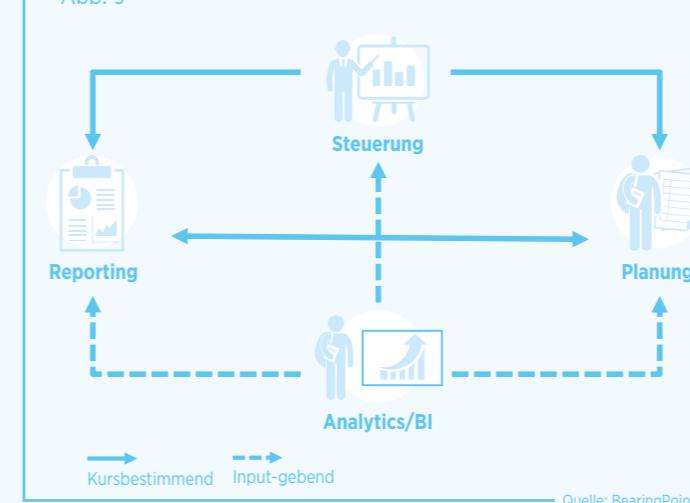


Abb. 9



IMPRESSUM

BearingPoint®

KONTAKT

Stefani Rahmel

Partner, BearingPoint

stefani.rahmel@bearingpoint.com

ÜBER BEARINGPOINT

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Consulting, Products und Capital. Consulting umfasst das klassische Beratungsgeschäft mit dem Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations sowie Technology. Im Bereich Products bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services für geschäfts-kritische Prozesse. Capital deckt die Aktivitäten im Bereich M&A, Ventures und Investments von BearingPoint ab.

Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 70 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

WEITERE INFORMATIONEN

Homepage: www.bearingpoint.com

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: @BearingPoint

Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissen-schaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Autoren: Frank Georg Heide, Dr. Sven Jung

Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann

Stand: Februar 2023

Bilder: freepik, flaticon