



ESG

Zwischen regulatorischer Bürde & strategischem Wachstumsfeld

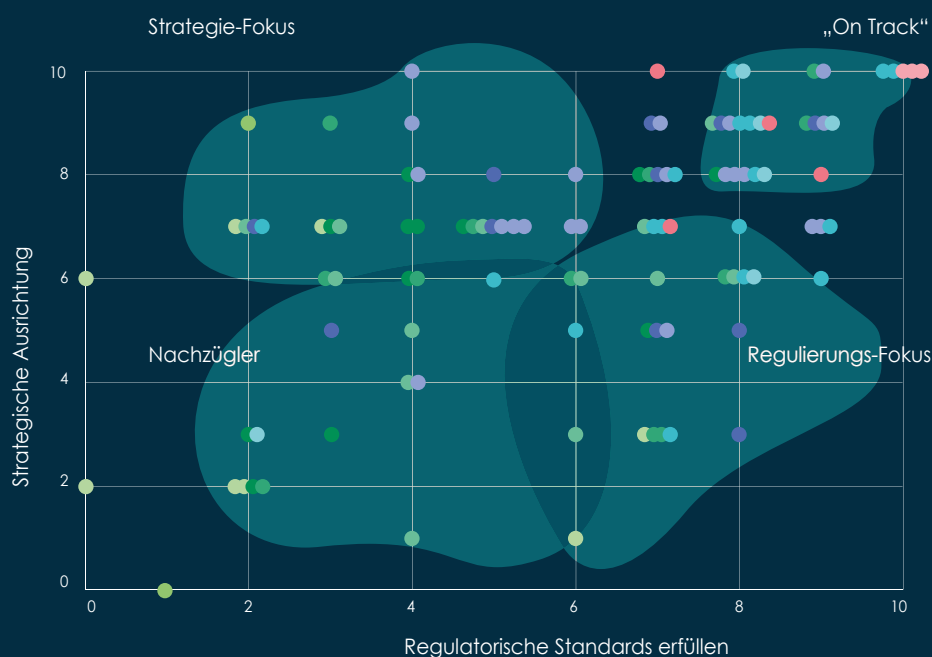
Megatrends sind tiefgreifende Veränderungen, die die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eines Landes über mehrere Jahrzehnte bestimmen. Zweifellos ist Nachhaltigkeit ein solcher Megatrend. Konkret bedeutet Nachhaltigkeit, den Verbrauch endlicher Rohstoffe sowie die Emissionen von Schadstoffen, insbesondere Treibhausgasen, zu verringern, um die Lebensqualität auf der Erde für nachfolgende Generationen zu bewahren.

Im Hinblick auf Unternehmen wird Nachhaltigkeit noch umfassender definiert und bewertet – anhand der sogenannten ESG-Ziele. ESG steht für die Bereiche Umwelt (Environment), gesellschaftliche Aspekte (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance). Dazu können zum Beispiel die Verringerung des Energie- und Wasserverbrauchs so-

wie der Treibhausgasemissionen zählen, ein verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitern, mehr Diversität oder die Umsetzung hoher Corporate-Compliance-Standards.

Die Europäische Union hat im Jahr 2018 das Nachhaltigkeits-Reporting für größere Unternehmen verpflichtend gemacht. Dahinter steht die Absicht, dass die Unternehmen ihre Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle stärker an den ESG-Kriterien ausrichten sollen. Ab 2024 soll diese Pflicht auf kleinere Unternehmen ausgedehnt und inhaltlich erweitert werden. Das Handelsblatt Research Institute (HRI) hat zusammen mit ServiceNow eine Umfrage unter 125 Unternehmensentscheider:innen durchgeführt, in der der aktuelle Stand der Vorbereitungen auf die neue „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) sowie Erfahrungen und Fortschritte rund um Nachhaltigkeit erhoben wurde.

Status quo bei strategischer Anpassung, Erfüllung regulatorischer Standards und Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit
jeweils von 0= „gar nicht“ bis 10 = „sehr weit“



Wie weit sind sie mit der Fort- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden im Bereich Nachhaltigkeit?

0 1 2 3 4
5 6 7 8 9 10

Non-Financial Reporting Directive & Corporate Sustainability Reporting Directive

Seit 2018 gilt innerhalb der Europäischen Union die „Non-Financial Reporting Directive“ (NFRD), in Deutschland „CSR-Richtlinie“ (Corporate Social Responsibility) genannt. Darunter fallen 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 über 20 Millionen Euro. Die NFRD verlangt von diesen Unternehmen, ihre CSR-Bemühungen darzustellen.

Mit der neuen „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) soll die CSR-Richtlinie inhaltlich reformiert und der Anwendungsbereich erweitert werden. Ab dem Berichtsjahr 2023 sollen alle größeren Unternehmen unabhängig von ihrer Kapitalmarktorientierung berichten. Das heißt, Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und einer Bilanzsumme über 20 Millionen Euro oder einem Umsatz über 40 Millionen Euro. Ab 2026 ist vorgesehen, die Berichtspflichten auf alle börsennotierten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) auszuweiten. Die Inhalte sollen einem neuen „EU Sustainability Reporting Standard“ entsprechen.

Unternehmen und CSRD

Beim Wandel der Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit geht es – neben der Anpassung der Prozesse – im Wesentlichen um die strategische Ausrichtung der Produktpalette sowie dem gesamten Geschäftsmodell nach Nachhaltigkeitskriterien. Zusätzlich gibt es allerdings auch die Berichtspflichten, für sich die Unternehmen vorbereiten müssen, damit sie die CSRD-Reporting-Standards erfüllen können. Genau diese beiden Aspekte standen im Fokus der Umfrage. Die zwei Fragen, inwieweit die Unternehmen sich zum jetzigen Zeitpunkt bereits hinreichend vorbereitet fühlen, die Pflichten des CSRD-Reporting-Standards zu erfüllen und inwieweit sie bereits jetzt ihre Produktpalette oder ihr Geschäftsmodell strategisch nach Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, erlauben einen guten Blick auf den Fortschritt der Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit.

Aus den Antworten zu beiden Fragen lässt sich eine Matrix bilden, mit der sich vier Unternehmenstypen ergeben:

„On Track“

Bei den Unternehmen, die zum Typ „On Track“ gehören, sind sowohl die strategische Ausrichtung der Produktpalette und des Geschäftsmodells als auch die Vorbereitungen auf das Reporting nach der CSRD auf einem guten Weg. So wird von den Entscheider:innen bei diesen Unternehmen, die Ausrichtung als sehr weitreichend eingeschätzt. Außerdem sind sie der Meinung, dass auch die Berichtsvorbereitungen weit fortgeschritten sind. Zu diesem Typus gehören in der aktuellen Erhebung die meisten der Unternehmen.

Nachzügler

Nur eine Minderheit der befragten Unternehmensentscheider:innen kommt zu der Einschätzung, dass ihr Unternehmen eher nicht für die Erfüllung der CSRD-Reporting-Standards vorbereitet ist und die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells auch noch am Anfang steht. Diese Unternehmen sind insofern vielmehr Nachzügler beim Wandel zu mehr Nachhaltigkeit.

Strategie-Fokus

Eine weitere Gruppe der Unternehmen beschäftigt sich relativ stark mit Fragen der strategischen ESG-Ausrichtung, widmet dem Thema Berichterstattung aber noch keine oder nur geringe Aufmerksamkeit.

Regulierungs-Fokus

Im Gegensatz dazu sehen sich Unternehmen, die dem Typus „Regulierungs-Fokus“ zugeordnet werden, hinsichtlich des Reportings gut aufgestellt, sind aber bei der strategischen Ausrichtung noch nicht weit fortgeschritten.

Abgesehen von den vielen Unternehmen, die zu „On Track“ zuzuordnen sind, gibt es mehr Unternehmen mit einem Fokus auf die Strategie im Vergleich zur Regulierung. Dieser deutlich stärker ausgeprägte Fokus auf die Strategie deutet darauf hin, dass die strategische Neuausrichtung ein Prozess ist, der bei vielen Unternehmen schon seit geraumer Zeit abläuft. Er ist unabhängig von der CSRD, getrieben von sich verändernden Konsumentenpräferenzen, dem Wertewandel der umworbene Nachwuchsarbeitkräfte sowie der Politik, die die ökologische Transformation mithilfe von Instrumenten wie der CO₂-Bepreisung, Emissionsvorschriften oder Subventionen vorantreibt.

Der Nachholbedarf bei der Vorbereitung auf das Reporting ist im Gegensatz dazu möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen, die noch nicht berichten, abwarten, wie die CSRD genau ausgestaltet sein wird; darüber ist noch nicht abschließend entschieden.

Ein weiterer Aspekt, der eine Rolle spielt und ebenfalls in der Grafik abgebildet ist: Weiterbildung. So zeigt sich ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Fortschritt beim Thema Nachhaltigkeit sowie dem Ausmaß der Weiterbildung in diesem Bereich. Bei den „On Track“-Unternehmen ist der Anteil derer, die bei der Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten im Bereich Nachhaltigkeit weit oder sehr weit sind, größer als bei den anderen Unternehmen. Das legt den Schluss nahe, dass beide Aspekte Hand in Hand gehen.

ESG-Reporting aktuell

Ein Teil der befragten Unternehmensentscheider:innen berichtet bereits heute, entweder weil das Unternehmen dazu nach der CSR-Richtlinie verpflichtet ist, oder freiwillig, nach einem der beiden weit verbreiteten ESG-Reporting-Standards. Etwas mehr als 50 Prozent der Unternehmen berichtet aktuell nach den Standards der Global Reporting Initiative. Zwei Fünftel orientieren sich an dem CRR-Richtlinienum-

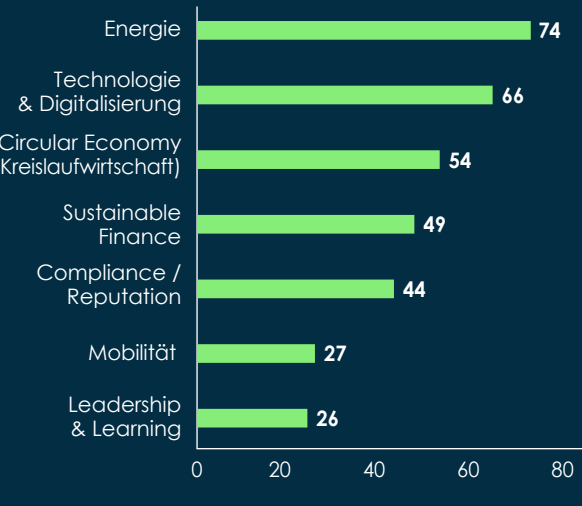
Umgesetztes ESG-Reporting nach unterschiedlichen Regelwerken

Anteil der Unternehmensentscheider:innen in Prozent



Größte Treiber einer nachhaltigen Transformation

Anteil der Unternehmensentscheider:innen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Transformation

Anteil der Unternehmensentscheider:innen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



setzungsgesetz. Und knapp ein Fünftel nutzt als Grundlage für ihr ESG-Reporting aktuell den Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Diese Unternehmen sind also mit der Methodik eines ESG-Reportings im Kern vertraut und dürften sich auch deshalb auf einem guten Weg sehen.

Treiber der Nachhaltigkeit

Größte Treiber bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit sind aus Sicht der befragten Entscheider:innen ökologisch-ökonomische Faktoren wie die Energie – Preisentwicklung und Verfügbarkeit zukunftsfähiger Energieträger – und die Ressourcenschonung durch eine Kreislaufwirtschaft. Auch die Bedeutung der technologischen Entwicklung/Digitalisierung wird hoch eingeschätzt. Gesellschaftliche Aspekte und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung spielen eine geringere Rolle.

Zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Transformation

Der wichtigste Erfolgsfaktor für das Gelingen der Transformation ist für mehr als zwei Drittel der Entscheider:innen, dass die Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie konkret messbar sein muss. Das dürfte aktuell die größte Herausforderung sein. Ein anschauliches Beispiel: Mithilfe des Bilanzierungsstandards „Greenhouse Gas Protocol“ können sie den Umfang und die Quellen ihrer Treibhausgasemissionen (CO₂-Fußabdruck) identifizieren und in der Folge verringern. Dabei werden die Emissionen drei Bereichen (Scopes) zugeordnet. Scope 1 umfasst die direkten Emissionen des Unternehmens, Scope 2 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. Die Messung der 16 „Scope 3“-Kategorien gilt als hochkomplex.

Für gut drei Fünftel der Führungskräfte ist wesentlich, dass im Unternehmen ein Verständnis dafür entwickelt wird, was „nachhaltige Transformation“ konkret bedeutet. Fast ebenso viele betrachten klare Prozesse und Indikatoren für ein kontinuierliches Monitoring als essenziell. Überraschend: Für weniger als die Hälfte der Befragten ist Nachhaltigkeit als Profitabilitätstreiber wichtig.

Im Ergebnis ist für die befragten Entscheider:innen nachhaltige Transformation vor allem durch ökologisch-ökonomische Faktoren getrieben, die künftig über den Erfolg des Unternehmens am Markt entscheiden. Der Strategie wird dabei mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem Reporting.

Interview mit Robert Rosellen

Area Vice President (Austria and Germany),
ServiceNow



Herr Rosellen, bei der Umfrage zum Thema ESG zeigte sich, dass der Fokus bei den Unternehmen eher auf der strategischen Ausrichtung des Geschäftsmodells anstatt der Erfüllung der Berichtspflichten liegt. Wie ist dies einzuordnen? Haben die Unternehmen hier den falschen Fokus?

Um Nachhaltigkeit in Organisationen wirklich voranzutreiben, ist es meiner Meinung nach essenziell, das Thema zunächst in der Unternehmensstrategie zu verankern. Das tun wir bei ServiceNow schon heute. Wenn Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie seinen Ausgangspunkt hat, betrifft diese auch alle Bereiche. Das ist wichtig, denn nur wenn ich die unterschiedlichen Unternehmensbereiche miteinander verbinde, habe ich die Chance, neue, ressourcenschonende Prozesse und Innovationen aufzubauen. An erster Stelle muss also das Ziel stehen, einen tiefgreifenden Wandel anzustoßen; die Reportingpflicht ist dabei eine operative Konsequenz aus dem strategischen Mindshift. Gleichzeitig bietet aber eine gesetzliche Verpflichtung nachhaltiges Handeln nachzuweisen die Chance, für Unternehmen der entscheidende Anstoß sein, sich ernsthaft mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und ihre Ziele auch konsequent zu verfolgen. Insofern hat auch die Berichtspflicht das Potenzial, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.

Nachhaltigkeit muss nach Ansicht der Befragten ein konkret messbarer Teil der Unternehmensstrategie sein, damit die Transformation erfolgreich ist. Ist Nachhaltigkeit in den Unternehmen aktuell noch oftmals ein zu unkonkretes Konzept?

Wir dürfen nicht vergessen: Die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist alles andere als trivial. Einerseits müssen Organisationen einen holistischen Blick auf das Thema ESG entwickeln und gleichzeitig damit anfangen, konkrete Maßnahmen umzusetzen. Das kann für

Unternehmen ein echter Kraftakt werden, denn gerade zu Beginn erscheint ESG häufig sehr unkonkret und ist nicht für alle Beteiligten einfach zu verstehen. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter hier mitzunehmen, sie zum Thema ESG auszubilden und zu schulen, so wie es zum Beispiel unser Partner Glacier macht. Darauf können die Unternehmen dann nach und nach aufbauen.

Damit Nachhaltigkeit messbar wird, braucht es passende Daten und ein Verständnis für die Prozesse. Ist dies bei allen Unternehmen schon ausreichend gegeben?

Ich sehe häufig – beispielsweise bei unseren Kunden – dass nicht das Prozessverständnis an sich die größte Herausforderung ist, sondern die fehlende Datengrundlage und eine unternehmensweite Vernetzung der einzelnen Bereiche. Denn wir stehen hier ja auch als Gesamtgesellschaft erst am Anfang der Transformation: Und das ist in der Wirtschaft nicht anders. Software-Technologien wie unsere Now Plattform und Digitalisierung allgemein können aber dabei helfen, hier rascher voranzukommen.

Wie kann ServiceNow Unternehmen beim Thema ESG helfen?

Bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie geht es im Wesentlichen darum, Abläufe sichtbar zu machen. Denn nur so erkennen die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung die Verbesserungspotenziale – hin zum umweltverträglicheren Handeln. Genau hier kann unsere Now Plattform unterstützen, indem sie rasch viele unterschiedliche Systeme, Abteilungen oder Ecosysteme sowie deren Daten miteinander verbindet. So werden Abläufe messbar und Kennzahlen können verbessert werden. Klar ist auch: Will ein Unternehmen dies erfolgreich umsetzen, muss es immer den Menschen in den Mittelpunkt stellen, um den Anwender die Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit so einfach wie möglich zu machen.

Impressum / Kontakt

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27 • 40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Robert Rosellen

Area Vice President (Austria and Germany)
+49 1520 32 115 76
robert.rosellen@servicenow.com

Stand: Juni 2022