



Nachhaltigkeit als neues Fokusthema für den Finanzbereich

Mehr Durchblick durch Advanced Analytics

Finanzbereich vor neuen Aufgaben



Auch nach der Coronapandemie gibt es für Unternehmen keine Zeit zum Ausruhen. Denn sie sehen sich weiterhin mit multiplen Herausforderungen und Krisen konfrontiert. Einerseits steckt die deutsche Wirtschaft aktuell in einer konjunkturellen Schwächephase, inklusive höherer Inflation und eines wieder steigenden Zinsniveaus. Andererseits bleiben die Unsicherheiten im Hinblick auf den Welthandel groß aufgrund der allgemeinen Deglobalisierungstendenzen sowie akuter geopolitischer Risiken, die beispielsweise durch die jüngste Eskalation im Nahost-Konflikt, den Angriff Russlands auf die Ukraine oder den schwelenden Konflikt um Taiwan offenkundig geworden sind. Auch die digitale Transformation und der zunehmende Arbeitskräftemangel im Zuge des demografischen Wandels stehen weiterhin auf der Agenda der Unternehmen. Gleiches gilt für das Thema Nachhaltigkeit in all seinen Facetten, die in dem Akronym ESG – Umwelt (Environment), gesellschaftliche Aspekte (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) – zum Ausdruck kommen.

Mit diesen Herausforderungen werden an viele Unternehmensbereiche neue Aufgaben herangetragen – allen voran an die Finanzabteilung. Gerade das holistische Risikomanagement bekommt einen größeren Stellenwert. Von den Finanzverantwortlichen erfordert dies einen Rollenwandel. Sie sind künftig

nicht mehr nur Zahlenlieferanten und Hüter der Budgets, sondern auch strategische Mitgestalter im Unternehmen. Damit geht eine stärkere Zukunftsorientierung einher. Denn während bisher beim Finanzreporting die zurückgewandte Betrachtungsperspektive dominierte, gewinnt der strategische Blick nach vorn immer mehr an Bedeutung. Es geht nicht mehr nur um die historische Datenaufbereitung, sondern auch um die prädiktive Datenanalyse.

Folglich bringt diese Erweiterung des Aufgabenbereichs auch einen Zuwachs an erforderlichen Erfolgs- und Steuerungsindikatoren mit sich. So werden beispielsweise neben traditionellen Erfolgsmaßen wie dem Return on Investment (ROI) zusätzliche, nicht finanzielle Größen wie der CO₂-Fußabdruck relevant. Für den Finanzbereich bedeutet dies oftmals die Entwicklung völlig neuer Leistungskennzahlen, die bisher nicht betrachtet wurden, woraus ein hoher zusätzlicher Datenbedarf resultiert.

Das vorliegende Playbook verdeutlicht, weshalb Nachhaltigkeit eine hohe Priorität für Unternehmen hat, und wirft ein Schlaglicht auf die damit einhergehenden Anforderungen an den Finanzbereich. Dabei zeigt sich der besondere Stellenwert von Advanced Analytics für datenbasierte Entscheidungen in einem immer komplexer werdenden Unternehmensumfeld.

ESG-Kriterien

Environment (Umwelt)

- Klima
- Ressourcenknappheit
- Wasser
- Artenvielfalt

Social (Soziales)

- Mitarbeitende
- Sicherheit und Gesundheit
- Demografischer Wandel
- Ernährungssicherheit

Governance (Aufsichtsstrukturen)

- Risiko- und Reputationsmanagement
- Aufsichtsstrukturen
- Compliance
- Korruption

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon



Nachhaltigkeit rückt nach oben auf der Unternehmensagenda

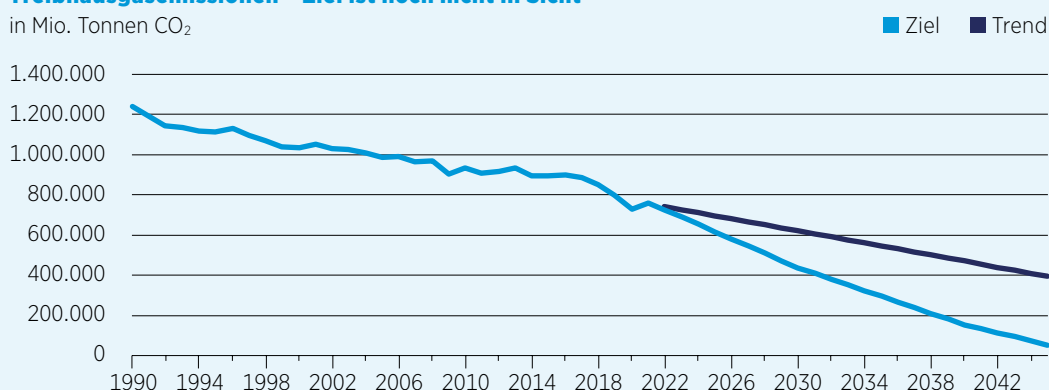
Durch die Zunahme von Extremwetterphänomenen wie Dürren, Starkregen oder Stürmen werden die Folgen des Klimawandels immer sichtbarer und beeinträchtigen längst auch die globalen Lieferketten. Überdies werden Unternehmen von politischer Seite zunehmend in die Pflicht genommen, einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten: vom Pariser Übereinkommen der UN, die Erderwärmung bis zur Jahrhundertwende auf 1,5 Grad zu begrenzen, über den Green Deal der Europäischen Union bis hin zum deutschen Klimaschutzgesetz mit seiner noch ambitionierteren Zielsetzung, bereits im Jahr 2045 Treibhausgasneutralität zu erreichen. Nicht zuletzt richten Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner sowie die Gesellschaft im Allgemeinen steigende Anforderungen an die Unternehmen, sich im Bereich Nachhaltigkeit zu engagieren. Diesbezüglich gaben in einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung 78 Prozent der Nachhaltigkeitsverantwortlichen in den Unternehmen an, dass das Thema stark von außen forciert werde. Infolgedessen rücken Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit immer weiter nach oben auf der Unternehmensagenda. Hierfür zeichnen verschiedene Antriebsfaktoren verantwortlich.

Handelspartner erhöhen ihre Anforderungen

Ein wichtiges Motiv für die Bemühungen der Unternehmen um mehr Nachhaltigkeit sind entsprechende Bedürfnisse der verschiedenen Marktteilnehmer:innen wie Konsument:innen, Bewerber:innen und Investoren. Beispielsweise ist bei immer mehr Bürger:innen ein grundsätzlicher Wandel in der Lebenseinstellung zu beobachten. Dies zieht sich durch alle Altersschichten und betrifft nicht nur die oft zitierten Millennials. In einer Umfrage von Polycore und dem Spiegel gaben 83 Prozent der befragten Personen an, in Zukunft nachhaltiger leben zu wollen. Ein Weg dazu sind die Konsumentscheidungen: Rund 81 Prozent der Bevölkerung sind grundsätzlich offen für ökologische Nachhaltigkeit im Konsum, wie eine repräsentative Befragung durch das Handelsblatt Research Institute im Auftrag von Amazon und Accenture im Sommer 2022 ergab.

Treibhausgasemissionen – Ziel ist noch nicht in Sicht

in Mio. Tonnen CO₂



Quellen: UBA, Handelsblatt Research Institute

Es sind allerdings nicht nur die Konsument:innen, die vermehrt Nachhaltigkeitsaspekte im Blick haben. Auch immer mehr Investoren – private wie institutionelle – achten auf das Thema. Für viele ist mittlerweile nicht mehr nur die Rendite entscheidend, sondern es kommt ebenfalls darauf an, dass die Investitionsprojekte ESG-Kriterien erfüllen. Privatinvestor:innen können sich hierzu an passenden Angeboten von Börsen und Ratingagenturen wie fokussierten Indizes (beispielsweise Dow Jones Sustainability Index) orientieren.

Nicht zuletzt steigern Unternehmen durch ein nachhaltigeres Firmenprofil ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Gerade in Zeiten des zunehmenden Arbeitskräftemangels ist dies ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Auch in dieser Hinsicht steigen die Anforderungen der Bürger:innen. Insbesondere jüngere Generationen legen hohen Wert auf Nachhaltigkeit bei der Auswahl ihres Arbeitgebers. In einer Nielsen-Studie waren von den befragten Arbeitnehmer:innen, die die Arbeit bei nachhaltigen Unternehmen präferieren, etwa drei Fünftel maximal 34 Jahre alt. Ähnliches zeigt sich in der Untersuchung der Boston Consulting Group. Hier gaben in einer Umfrage unter 200.000 Beschäftigten weltweit etwas mehr als die Hälfte an, dass sie bei der Jobsuche Unternehmen als Arbeitgeber ausschließen würden, die nicht nachhaltig sind.

Der innerbetriebliche Handlungsdruck steigt

Ein besseres Nachhaltigkeitsimage wirkt nicht nur nach außen bei der Rekrutierung, sondern kann auch intern die Mitarbeiterbindung stärken. Aus Maßnahmen zum Klimaschutz oder zur Förderung der Menschenrechte kann für die Beschäftigten eine Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit – ein Purpose – resultieren. Laut einer Untersuchung von Strategy& sagen in Unternehmen mit klar definiertem und kommuniziertem Zweck 63 Prozent der Beschäftigten aus, dass sie motiviert seien. In den anderen Unternehmen sind es nur 31 Prozent. Insofern können Unternehmen mit einem klaren Nachhaltigkeitsengagement möglicherweise die Fluktuationsrate bei ihrer Belegschaft reduzieren.

Darüber hinaus existieren auch wirtschaftliche Anreize, die nicht von der Hand zu weisen sind: Reduzieren Unternehmen beispielsweise aus Gründen der Nachhaltigkeit den Energieverbrauch, die CO₂-Emissionen oder den Rohstoffeinsatz, reduzieren sie

damit ebenfalls ihre Kosten. Auf diese Weise können sie Preissteigerungen bei Energieträgern wie Gas, Kohle und Öl oder anderen Rohstoffen wie seltenen Erden entgegensteuern. Gerade die immer teureren CO₂-Zertifikate zeigen hier mittlerweile ihre beabsichtigte Lenkungswirkung.

Diese Kostenreduktion und das potenziell höhere Wertversprechen haben für nachhaltige Unternehmen oftmals einen positiven Effekt auf die Ertragslage. Ergebnis einer Untersuchung von LBBW Research ist, dass nachhaltig agierende Unternehmen aus der Konsum- und Handelsbranche eine höhere EBIT-Marge aufweisen als ihre Konkurrenten. So betrug die EBIT-Marge nachhaltiger Unternehmen im Jahr 2006 im Median 14 Prozent, während dieser Wert für die anderen Unternehmen bei acht Prozent lag. Der positive Nachhaltigkeitseffekt belief sich damit auf sechs Prozentpunkte. Im Jahr 2016 wies der Margenvorsprung noch eine Größenordnung von etwas mehr als vier Prozentpunkten auf, wobei er in der Zwischenzeit Schwankungen unterlag.

Staatliche Vorgaben treiben das Tempo voran

Die Unternehmen müssen dem Thema Nachhaltigkeit nicht zuletzt durch Gesetze und Regulierungsaufgaben besondere Aufmerksamkeit widmen. Grundsätzlich liegt beispielsweise die Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN im Verantwortungsbereich der Mitgliedsstaaten. Um ihrer Verantwortung nachzukommen, haben diese in den vergangenen Jahren immer mehr Maßnahmen aufgelegt und Gesetze erlassen. Ein Beispiel in Deutschland ist das Klimaschutzgesetz, mit dem Unternehmen Vorgaben zur Senkung der Treibhausgasemissionen gemacht werden, um eine Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen.

Das im Juni 2021 beschlossene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ist ein weiteres Beispiel. Hiermit werden Unternehmen zu mehr Verantwortung bezüglich des Schutzes der Menschenrechte in den globalen Lieferketten verpflichtet. Dass Unternehmen mit internationalen Handelsverflechtungen eine solche Verantwortung für die Folgen ihrer Wirtschaftstätigkeit haben, hatten bereits die Vereinten Nationen mit dem Global Compact im Jahr 2011 bekräftigt. Allerdings blieb die freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft in dieser Hinsicht deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Neben den nationalen Regelungen gibt es ebenfalls Maßnahmen der Europäischen Union, die diese gesetzlichen Anforderungen ergänzen oder auch verschärfen. Beispielsweise sollen laut dem „Fit for 55“-Paket die CO₂-Emissionen in der EU bis 2030 um 55 Prozent gemindert werden. Eine Stärkung des Recyclings sowie ein Recht auf Reparatur stehen im Mittelpunkt des Aktionsplans für die Kreislaufwirtschaft. Darüber hinaus gibt es den Sustainable Finance Action Plan, zu dem auch die gerade im vergangenen Jahr intensiv diskutierte EU-Taxonomie gehört. Dabei geht es um die Definition eines Klassifikationssystems für die Nachhaltigkeit von Wirtschaftsaktivitäten, wodurch die Transparenz für Investoren erhöht werden soll.

Des Weiteren gibt es neue Vorgaben für die Unternehmensberichterstattung im Hinblick auf Nachhaltigkeit, die insofern direkt die Arbeit der Finanzabteilung berühren. Bereits seit 2018 ist innerhalb der EU die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) – in Deutschland CSR-Richtlinie (Corporate Social Responsibility) genannt – in Kraft. Sie gilt in Deutschland für mehr als 600 kapitalmarktorientierte Unternehmen wie Aktiengesellschaften, die mehr als 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von mehr als 40 Millionen Euro beziehungsweise eine Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro aufweisen. Um den Vorgaben der NFRD nachzukommen, müssen diese Unternehmen ihre CSR-Bemühungen darstellen.

An der NFRD wurde allerdings kritisiert, dass sie aufgrund ihres begrenzten Adressatenkreises viele Unternehmen gar nicht erfasst und dass die inhaltlichen Vorgaben für die nicht finanziellen Berichterstattungspflichten eher vage gehalten sind. Aus diesem Grund hat die Europäische Kommission mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die bisherige Richtlinie überarbeitet sowie erweitert. Die CSRD trat am 5. Januar 2023 in Kraft und muss spätestens bis Anfang September 2024 – 18 Monate später – von den Mitgliedsstaaten umgesetzt werden.

Im Gegensatz zur NFRD greift die CSRD auch für alle nicht kapitalmarktorientierten Großunternehmen, wobei „groß“ durch das Vorliegen von mindestens zwei der folgenden drei Kriterien ausgemacht wird: mehr als 250 Beschäftigte, mehr als 40 Millionen Euro Nettoumsatzerlös oder mehr als 20 Millionen Euro Bilanzsumme.

Die Ausweitung des Anwendungsbereichs erfolgt bei der CSRD allerdings in mehreren Schritten:

Ab 1. Januar 2025, **relevant für das Geschäftsjahr 2024:**

Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Maßgabe der CSRD für die Unternehmen, die bisher schon von der NFRD betroffen sind.

Ab 1. Januar 2026, **relevant für das Geschäftsjahr 2025:**

Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Maßgabe der CSRD für alle Unternehmen, die in den Anwendungsbereich der CSRD fallen.

Ab 1. Januar 2027, **relevant für das Geschäftsjahr 2026:**

Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Maßgabe der CSRD für börsennotierte KMUs, kleine und nicht komplexe Finanzinstitute sowie firmeneigene Versicherungsunternehmen, sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschiebs bis 2028 Gebrauch machen.

Ab 1. Januar 2029, **relevant für das Geschäftsjahr 2028:**

Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Maßgabe der CSRD für Unternehmen mit einem Sitz außerhalb der EU, die in der EU einen Umsatz von mehr als 150 Millionen Euro erwirtschaften und mindestens eine Tochtergesellschaft oder Zweigstelle innerhalb der EU haben.

Als wichtige Neuerung im Vergleich zu den bisherigen Vorgaben der Nachhaltigkeitsberichterstattung bringt es die CSRD mit sich, dass die Berichte nun – analog zum finanziellen Geschäftsbericht – ebenfalls extern geprüft werden müssen. Die dabei anzuwendenden Standards werden von der EU-Kommission festgelegt. Außerdem wird der Stellenwert der Nachhaltigkeitsinformationen erhöht sowie der Zugang zu diesen erleichtert, da sie künftig Teil des allgemeinen Lageberichts sein müssen. Insofern werden die Daten dann obligatorisch im Jahresabschluss veröffentlicht.

Ein weiterer Kernaspekt der CSRD ist die sogenannte doppelte Wesentlichkeit. Die Unternehmen müssen nicht nur Auskunft darüber geben, welche Auswirkungen ihr Geschäftsbetrieb auf Mensch und Umwelt entlang der ESG-Dimensionen hat („Inside-Out-Perspektive“). Relevant sind ebenfalls Informationen zu den Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf die Unternehmenstätigkeit selbst („Outside-In-Perspektive“).

Über die öffentlichen Berichterstattungspflichten zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit hinaus müssen sich Unternehmen bereits seit Jahresbeginn 2023 intensiver mit dem Zustand ihrer Lieferketten und den Produktionsbedingungen ihrer globalen Zulieferer beschäftigen. Dies verlangt das deutsche „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, LkSG), das umgangssprachlich als Lieferkettengesetz bezeichnet wird. Danach sollen in Deutschland ansässige Unternehmen – sowohl Personen- als auch Kapitalgesellschaften – prüfen und dokumentieren, inwieweit sich die Tätigkeiten entlang ihrer internationalen Wertschöpfungsketten nachteilig auf die Menschenrechte auswirken. Ist dies der Fall, müssen sie angemessene Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe ergreifen. Bei Verstößen drohen Bußgelder sowie der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen.

Die Vorschriften gelten zunächst für die rund 900 Großunternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden. Ab 2024 werden sie auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten ausgedehnt (rund 4.800 Unternehmen). Einbezogen sind ebenfalls Niederlassungen ausländischer Firmen, wenn sie eine entsprechende Beschäftigtenzahl in Deutschland erreichen. Als Zulieferer deutscher Großunternehmen sind auch kleinere und mittlere Unternehmen, die nicht unmittelbar vom LkSG erfasst sind, indirekt von den geforderten Standards betroffen. Zudem legt die EU aktuell eine ähnliche, für alle Mitgliedsstaaten verbindliche Lieferketten-Richtlinie (Corporate Social Due Dilligence Directive – CSDDD) auf, die bereits für Unternehmen ab 250 Beschäftigten greifen soll.



Hartmut Kunz
CFO,
OGEMA AG

Interview



Herr Kunz, wie verändert sich das Aufgabenspektrum mit der Nachhaltigkeit in der Finanzabteilung?

Veränderungsdruck gibt es grundsätzlich aus mehreren Richtungen. Beispielsweise verlangen die finanzierenden Stakeholder wie Banken oder Anleihegläubiger immer mehr nach Informationen zur Nachhaltigkeit. Gerade bei einer internationalen Finanzierung ist der Druck hierbei sehr stark gegeben. Um dem nachzukommen, nutzen wir dann unter anderem Ratingangebote von EcoVadis.

Darüber hinaus werden wir mit neuen Reportingpflichten konfrontiert, wobei diese aktuell noch recht unkonkret sind, was die genauen Inhalte betrifft. Insofern bauen wir aktuell ein Nachhaltigkeitscontrolling auf und entwickeln hierbei Kennzahlen, die erst einmal unseren eigenen strategischen Zielen entsprechen. Allerdings müssen wir hierbei auf die Ressourceneffizienz achten.

Inwiefern?

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen und haben beispielsweise in der Finanzabteilung kein freies Personal, das sich gesondert um den Aufbau eines Nachhaltigkeitscontrollings kümmern kann. Es ist vielmehr aktuell eine Zusatzaufgabe.

Wird der Personalbedarf hierfür künftig zunehmen?

Ja, davon gehe ich aus. Gerade dann, wenn die Reportingpflicht für uns gilt und die Kennzahlen in Zukunft auch geprüft werden. Dann werden wir schätzungsweise 30 bis 50 Prozent mehr Beschäftigte benötigen, die sich dann einzig und allein um diese Kennzahlen und das Reporting kümmern.

Werden diese zusätzlichen Beschäftigten dann auch andere Kompetenzen aufweisen?

Definitiv. Es sind halt andere Arten von Kennzahlen – vielfach nicht finanzfokussiert –, die berichtet werden müssen. Beziehungsweise müssen zuvor erst noch passende Kennzahlen entwickelt werden. Außerdem ist es verstärkt erforderlich, stetig die Gesetze im Blick zu haben, da sich im Nachhaltigkeitsbereich die Vorgaben schneller verändern als beim Finanzcontrolling. Diese Veränderungen müssen anschließend in den Report und in Kennzahlen schnell umgesetzt werden.

Sie erwähnten schon die neuen Kennzahlen. Welche zusätzlichen Datenanforderungen bringt das Nachhaltigkeitscontrolling mit sich?

Wir müssen hierzu Daten ganz neu erheben, die für uns bisher irrelevant waren. Außerdem ergeben sich zusätzliche Fragestellungen: Wo müssen wir den CO₂-Fußabdruck messen und was sollte alles hineingerechnet werden?

Oftmals denkt man auch nur an die ökologische Dimension. Gerade im Sozialbereich sind ebenfalls viele Kennzahlen mit ähnlichen Fragestellungen wichtig. Was bedeutet zum Beispiel mathematisch konkret „equal pay“ vor dem Hintergrund der Betriebszugehörigkeitsdauer, Kompetenzen, Hierarchiestufen. Hier gibt es bislang keine Standards, und das führt auch zu Schönfärberei, die am Ziel vorbeigeht.

Dazu kommt, dass wir in 23 Ländern europaweit aktiv sind. Insofern werden wir mit verschiedensten Gesetzgebungen konfrontiert.

Welche Rolle können digitale Tools wie Advanced Analytics beim Nachhaltigkeitscontrolling spielen?

Es gibt eine Menge Softwarelösungen – simple Reportingtools –, die uns beim Blick nach vorne unterstützen. Aktuell herausfordernd ist noch die Bestimmung des Status quo. Mit den großen Mengen an Daten sowie den fehlenden Standards gibt es hier noch einen Bedarf an Anwendungen. Das dürfte dann auch ein Feld für Advanced Analytics sein.

Darüber hinaus wird künstliche Intelligenz (KI) eine größere Rolle spielen. Wenn es für bestimmte Anwendungen bisher keine Lösungen gibt, kann die zu entwickelnde Software gleich einen großen technologischen Schritt darstellen, da keine Legacy zu berücksichtigen ist.

Ein Anwendungsbereich für diese smarten Tools kann dann ebenfalls das erwähnte Gesetzesthema sein. Die Beobachtung der sich ändernden Gesetzeslage – in unserem Fall in 23 Ländern – im Hinblick auf das Nachhaltigkeitscontrolling ist personalintensiv. Diese Aufgabe kann dann ein solches Tool übernehmen.





Der Finanzbereich ist in besonderem Maße gefordert

Gerade im Zuge der gesetzlichen Vorgaben wird das Thema Nachhaltigkeit zu einem ebenso wichtigen wie ungewohnten Aufgabenbereich für die Finanzabteilungen. Ihr Tätigkeitsfeld erweitert sich mit den neuen Reportingpflichten. Hierfür müssen die notwendigen Strukturen, Prozesse und Datengrundlagen geschaffen werden – und dies bereits mindestens ein Jahr vor Beginn der Veröffentlichungspflicht, da diese Werte ja berichtet werden müssen.

Eine Befragung deutscher CFOs durch die Unternehmensberatung Deloitte im März 2023 hat ergeben, dass die Vorbereitung der heimischen Wirtschaft auf die CSRD-Berichterstattung noch lange nicht abgeschlossen ist. So halten aktuell nur 20 Prozent der teilnehmenden Finanzvorstände ihre Unternehmen für vollständig oder zumindest größtenteils gerüstet für die kommenden gesetzlichen Anforderungen.

Neben dem „Green Controlling“ gehen mit den ESG-Maßnahmen unter Umständen zusätzliche Investitionsbedürfnisse einher, für die der Finanzbereich der

relevante Ansprechpartner ist. Angesichts der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für Investoren und Kreditgeber müssen CFOs das Thema schon allein deshalb stärker im Blick haben als bislang, um weiterhin günstige Finanzierungsbedingungen für das Unternehmen zu sichern. Darüber hinaus können sie gezielt Finanzierungsinstrumente mit Nachhaltigkeitsbezug wie „grüne Anleihen“ nutzen und ausgeben, mit deren Kapitaleinnahmen das Unternehmen nachhaltige Projekte finanziert.

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen ist ein holistisches Risikomanagement notwendig. Hierbei ist die Finanzabteilung federführend. Weisen Unternehmen Mängel bei der Nachhaltigkeit auf, stellt dies Risiken für ihren Erfolg und im Extremfall ihre Existenz dar. Diese Risiken können beispielsweise daraus erwachsen, dass sich die Finanzierungsbedingungen deutlich verschlechtern oder dass die Produkte aufgrund einer schlechten Nachhaltigkeitsreputation für Konsument:innen unattraktiver werden. Unzureichendes Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit kann nicht zuletzt in Zeiten zunehmender Fachkräftengpässe zum Risikofaktor werden, wenn dies die künftige Fachkräftegewinnung erschwert.

Unternehmen benötigen damit zur Erfolgssicherung in Zukunft eine passende Strategie, um ihre Nachhaltigkeit zu stärken und den genannten Risiken entgegenzuwirken. Für ein zielgerichtetes Vorgehen muss Nachhaltigkeit zu einem integralen Aspekt der Unternehmenssteuerung werden. Gerade die Messung und die Kontrolle relevanter Zielgrößen (Key Performance Indicators, KPIs) liegen dabei im Verantwortungsbereich des Finanzbereichs. Gleiches gilt unter Umständen für passende Incentives für den Vorstand, die Führungskräfte oder auch die gesamte Belegschaft, um ein Handeln zur Steigerung der Nachhaltigkeit zu forcieren.

CSRD – viele Unternehmen sind noch nicht bereit

Einschätzung der CFOs zur „CSRD-Readiness“ ihrer Unternehmen im März 2023

vollständig vorbereitet

1%

größtenteils vorbereitet

19%

teilweise vorbereitet

59%

kaum vorbereitet

19%

überhaupt nicht vorbereitet

2%

Quelle: Deloitte



Daten werden zum kritischen Faktor

Der Datenbedarf ist hoch. Insbesondere infolge der Berichtspflichten müssen zahlreiche neue Werte transparent und nachvollziehbar erhoben werden. Anders als bisher geht es dabei nicht um finanznahe Informationen wie Ertrag oder Umsatzprognosen, denn im Nachhaltigkeitsbereich sind auch Umweltaspekte (beispielsweise Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Energieverbrauch) und soziale Kriterien (beispielsweise Frauenanteil in Führungspositionen, Einhaltung der Menschenrechte entlang der Lieferkette) von Relevanz. Damit nimmt allerdings nicht nur die zu bearbeitende Datenmenge zu, sondern auch die Anzahl unterschiedlicher Datentypen bzw. -formate.

Eine große Herausforderung ist ferner die Erhebung der benötigten Daten. Es kommen neue Quellen hinzu, die gegebenenfalls bisher noch nicht an die Finanzabteilung berichten mussten. Zu denen gehören nicht nur Unternehmensbereiche wie Produktion oder Gebäudemanagement, sondern auch Stakeholder außerhalb des Unternehmens. So sind im Hinblick auf die Treibhausgasemissionen auch die Vorprodukte relevant, weshalb ein Datenaustausch mit Lieferanten erforderlich ist. Gleiches gilt für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Auch hierfür benötigt das Unternehmen Daten der einzelnen Akteure entlang der Lieferkette.

Bei der Arbeit mit diesen Daten muss die Finanzabteilung gerade zu Beginn viel Arbeit in die Validierung und Aufbereitung der Informationen stecken, da die Daten gegebenenfalls wenig standardisiert sind. Für ein akkurates Reporting sind konsistente Daten unerlässlich. Dazu gehört ebenfalls, Prozesse zur Datenerhebung prüfungssicher zu dokumentieren und eine vollständige Abdeckung der Organisation sicherzustellen. All diese Aspekte sind stetig zu überprüfen.

Mitunter kann es erforderlich sein, dass die Finanzabteilung die neuen Datenanforderungen beim Thema Nachhaltigkeit zum Anlass nimmt, das Datenmanagement und die Dateninfrastruktur zu überprüfen. Falls es erforderlich ist, kann dies auch eine Weiterentwicklung bedeuten, um die zusätzlich benötigten Quellen einzubinden und noch bestehende Datensilos abzubauen.

Herausforderungen im Umgang mit der CSRD – Daten sind der Knackpunkt

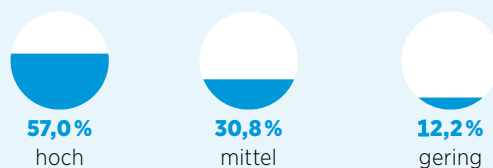
Mehrfachnennung möglich



Quellen: PwC / IMI

Erhebung der CO₂-Emissionen – Aufwand ist hoch

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: IfM Bonn



Nutzen von Advanced Analytics wächst

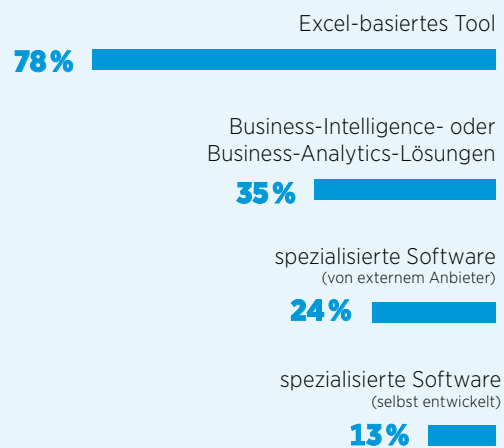
Angesichts ihres steigenden Informationsaufwands wird es für die Unternehmen zu einer immer größeren Herausforderung, die Menge der anfallenden Daten mithilfe herkömmlicher Methoden zu bewältigen. Excel-Tabellen stoßen dabei schnell an ihre Grenzen. Vielmehr wächst der Bedarf nach Advanced Analytics, also nach intelligenten DatenanalySELösungen, die, gestützt auf künstliche Intelligenz (KI), eine entscheidungsorientierte Datensammlung und -aufbereitung ermöglichen.

Auch im Finanzbereich ist es künftig erforderlich, dass die Entscheidungsträger:innen Advanced Analytics nutzen, um aus den Daten verwertbare Erkenntnisse abzuleiten. Angesichts der zunehmenden Datenmenge und der erforderlichen Quellen im Bereich des ESG-Reportings sowie des großen Variantenreichtums an unterschiedlichen Formaten reduziert der Einsatz von Advanced Analytics den Aufwand signifikant. Des Weiteren können die Unternehmen damit Fehler in der Datenaufbereitung vermeiden, wie sie sich vor allem bei nicht standardisierten Daten schnell einschleichen können. Gerade für die Berichterstattung ist dies essenziell.

Mit Advanced Analytics ist der Finanzbereich außerdem in der Lage, Nachhaltigkeitsinformationen in Echtzeit abzurufen und zu veröffentlichen. Erstens ist dies wichtig, da die Reaktionsgeschwindigkeit in einem volatilen Geschäftsumfeld ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist. Für erfolgreiche Spielzüge kommt es darauf an, dass die relevanten Daten verlässlich ausgefiltert werden und schnell verfügbar sind. Zweitens haben Investoren und Analysten zunehmend das Bedürfnis, die relevanten ESG-Informationen in Echtzeit für ihre eigenen Entscheidungen nutzen zu können, wie sie es beispielsweise bereits von den Finanzinformationen von Diensten wie Bloomberg kennen.

Tools zur Verarbeitung von ESG-Daten – noch wenig modern

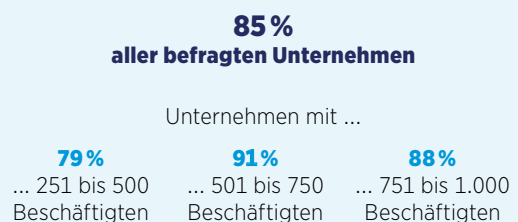
Mehrfachnennung möglich



Quellen: PwC / IMI

Planung zur Neuanschaffung einer Software für Nachhaltigkeitsmanagement für die Umsetzung der CSRD

Anteil der befragten Nachhaltigkeitsverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen (250 bis 1.000 Beschäftigte), die mit Ja antworteten



Quelle: Smarter Service Institut



Hindernisse auf dem Weg zu datenbasierten Entscheidungen

Damit der Finanzbereich das Potenzial der Daten voll ausschöpfen und den Berichtspflichten umfassend nachkommen kann, müssen die erforderlichen Rahmenbedingungen vorhanden sein. Hierzu gehört die Dateninfrastruktur. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit sind viele neue Datenquellen einzubinden, wofür verstärkt inner- sowie außerbetriebliche Kooperationen erforderlich sind. Organisatorische Widerstände und Datensilos erschweren dies unter Umständen.

Herausfordernd ist zusätzlich das Thema Data Governance. Die relevanten Nachhaltigkeitsdaten sind über noch mehr Unternehmensbereiche verteilt als die Finanzdaten, für die offensichtlich der Finanzbereich die Verantwortung trägt. Bei Nachhaltigkeitsinformationen ist demgegenüber eine eindeutige Festlegung der Autorität und Kontrolle über Datenbestände innerhalb des Unternehmens erforderlich: Wer benötigt welche Informationen und erhält darauf Zugriff?

Mit Blick auf den Einsatz von Advanced Analytics ist ferner zu berücksichtigen, dass es in der überwiegenden Zahl der Fälle bereits bestehende Tools und IT-Lösungen gibt – sogenannte Legacy-IT. Hier müssen die Unternehmen Wege finden, beides passend miteinander zu verbinden, wenn ein vollständiger Austausch der Tools aus wirtschaftlichen und organisatorischen Gründen nicht sofort möglich ist.

Der vermehrte Einsatz von Anwendungen aus dem KI-Bereich kann ebenfalls mit zusätzlichen Qualifikationsanforderungen im Bereich Data Analytics einhergehen. Digitale und smarte Analysetools unterstützen zwar die Datenauswertung, jedoch müssen die Beschäftigten wissen, welche Analysen sinnvoll sind und wie die Tools richtig eingesetzt werden.

ESG-Überblick mit Tableau

Für Advanced Analytics im ESG-Bereich stehen Unternehmen verschiedene Tools zur Verfügung. Eines dieser Tools ist beispielsweise Tableau.

„Tableau wird bereits heute für verschiedene Nachhaltigkeitsziele eingesetzt. Hierzu zählen unter anderem eine effizientere Materialnutzung, soziale Aspekte, die Einhaltung von Abgasnormen wie WLTP in der Automobilbranche oder die Produktentwicklung. Durch die Umwandlung von Daten in klare Erkenntnisse helfen wir, Entscheidungen zu fördern und gemeinsam eine nachhaltigere Zukunft zu gestalten.“

Misko Flury,
Principal Solution Engineer bei Tableau/Salesforce & Sustainability Lead

Einen Einblick darin, wie Unternehmen mit Tableau aus ihren Daten die eigene ESG-Performance herauslesen können, um anschließend mit intelligenten, datengestützten Entscheidungen die Nachhaltigkeitstransformation voranzutreiben, gibt diese Webinar-Aufzeichnung (in Englisch):

<https://www.tableau.com/learn/webinars/data-driven-esg-sustainability-tableau>

Weitere Informationen gibt es zusätzlich hier: <https://exchange.tableau.com/products/625>

Joe Allanson

**Executive Vice President,
Chief Accountant and Controller,
Salesforce**

Interview



Herr Allanson, viel mehr Unternehmen als bislang sind künftig zu einem Nachhaltigkeitsreporting verpflichtet. Was bedeutet dies für die Finanzabteilung?

Nachhaltigkeit an sich ist erst einmal nur ein neues Thema beim Reporting, das künftig immer wichtiger wird. Die grundsätzlichen Anforderungen beim Reporting bleiben dabei hingegen unverändert. So müssen die Unternehmen auch beim Nachhaltigkeitsreporting valide Informationen bereitstellen, die eine gute Entscheidungsgrundlage mit hoher Qualität für Investoren sind.

Trotzdem nehme ich im Austausch mit vielen unserer Kunden aus dem Controlling eine gewisse Sorge wahr.

Wenn das Nachhaltigkeitsreporting einfach die Anwendung der grundsätzlichen Reportingkompetenz auf ein neues Thema ist, woher rührt dann diese Sorge ?

Auf der einen Seite sind es Fragen wie: Was ist CSRD? Was sind die Fristen? Welche Schritte sind erforderlich? Mit Nachhaltigkeit als neuem Thema fürs Reporting gibt es aber auf der anderen Seite auch spezielle Herausforderungen, die bei einigen Unternehmen zu Verunsicherung führen.

Welche Aspekte sind hier besonders herausfordernd?

Es fehlen bei den Nachhaltigkeitsinformationen aktuell noch Standards und ein gemeinsames Verständnis von Werten. Wir kommen aus einer Zeit, als in den Berichten hinter den meisten Zahlen Einheiten wie US-Dollar und Euro standen. Wenn man mit den Leuten im Unternehmen und gerade in der Finanzabteilung über Umsatz spricht, weiß jeder, was gemeint ist. Diese Finanzberichterstattung wurde in den vergangenen Jahrhunderten immer weiter entwickelt und standardisiert. Beim Nachhaltigkeitsreporting sind wir dagegen ganz Anfang. Hier müssen noch Annahmen getroffen werden. Ein Beispiel sind die CO₂-Emissionen. Nicht jeder weiß sofort, was Scope3-Emissionen sind, oder es wird darunter immer etwas anderes verstanden. Die einheitliche Sprache fehlt noch.

Darüber hinaus liegen die Nachhaltigkeitsdaten in vielen Unternehmen noch nicht strukturiert vor. Die Qualität passt noch nicht und manche Informationen fehlen noch ganz. Hier müssen die Datengovernance und das Datenmanagement weiter ausgebaut werden.

Mit Nachhaltigkeitsdaten kommt ein vollständig neuer Informationstyp auf die Beschäftigten im Controlling zu. Ist die Kompetenz zum Umgang damit in den Unternehmen schon ausreichend vorhanden?

Nachhaltigkeitsreporting wird in Zukunft eine Kernkompetenz des Unternehmenscontrollings sein. Aktuell gibt es allerdings noch nicht genug Leute am Arbeitsmarkt, die diese Kompetenz aufweisen. Es wird in der Ausbildung erst langsam implementiert.

Damit sind die Unternehmen gefordert, ihre gegenwärtigen Beschäftigten im Controlling dahingehend weiterzubilden.

Welche Rolle spielen digitale Technologien?

Automatisierung wird immer wichtiger. Unternehmen können so ihre Abhängigkeit von den begrenzt verfügbaren Fachkräften reduzieren. Außerdem helfen digitale Lösungen beim Umgang mit den zahlreichen Vorgaben beim Nachhaltigkeitsreporting. Diese können sich von Land zu Land unterscheiden. Sind Unternehmen nun in mehreren Ländern aktiv, muss dies im Reporting berücksichtigt werden. Hier darf die Bedeutung der ausgewählten Software nicht unterschätzt werden.

Gilt dies auch für Advanced Analytics?

Ja. Unternehmen sollten beim Nachhaltigkeitsreporting intelligente Analysetools einsetzen, da diese Informationen in Echtzeit ermöglichen. Künftig reicht ein Reporting einmal im Jahr nicht mehr aus. Gerade die Geschäftsführung und die Investoren benötigen für ihre Entscheidungen zu jeder Zeit ein Bild über den Stand der Nachhaltigkeit in den Unternehmen.

Advanced Analytics helfen außerdem bei der Visualisierung der komplexen Daten. Hier sagt das passende Bild meist mehr als viele Worte. Allerdings müssen es auch die passenden Tools sein, damit das Bild ebenfalls nicht viele Worte zur Erklärung benötigt.

Aktuell ist generative KI in vielen Unternehmen ein Thema. Welche Rolle spielt sie beim Nachhaltigkeitsreporting?

Zurzeit ist es noch zu früh, eine finale Antwort auf diese Frage zu geben. Aktuell fehlt es hier noch an Vergleichbarkeit, Konsistenz und Verlässlichkeit.

Wie sehen die ersten Schritte bei Unternehmen aus, die mit einem Nachhaltigkeitsreporting starten möchten?

Sie sollten mit den Basics beginnen. Also mit den Informationen, die leicht zu verstehen, wiederholbar, überprüfbar und automatisierbar sind. Zudem gilt es, sich darüber klar zu werden, welche Daten im Unternehmen schon vorliegen. Aus dem Abgleich dessen mit den Informationen, die Investoren und die Regulierung benötigen, ergeben sich dann die zu füllenden Lücken.

Mit dem Nachhaltigkeitsreporting ergibt sich jedoch auch ein Systemwechsel.

In welcher Form?

Es ist es ein Wandel von einem System des reinen Reportings zu einem System des Engagements. Die Unternehmen müssen sich bei den Nachhaltigkeitsinformationen viel mehr Gedanken machen, wie sie diese Informationen nutzen können und wie sich die Informationen sowohl unter Risiko- als auch unter Chancenaspekten auf das Geschäft auswirken.

Neben dem etablierten CRM (Customer-Relationship-Management) kommt es künftig ebenfalls auf ein CRM an (Carbon-Relationship-Management). Mit den Informationen aus dem Reporting gilt es, Szenarien und Pfade beispielsweise für die Klimaneutralität zu berechnen.

Impressum



salesforce.com Germany GmbH

Erika-Mann-Str. 31
80636 München

Salesforce ist die Customer Company. Sie entwickeln cloudbasierte Software, die Unternehmen dabei hilft, mehr Neukunden zu akquirieren, mehr Aufträge zu gewinnen und Kund:innen mit herausragendem Service zu begeistern. Customer 360, ihr umfassendes Portfolio an Produkten und Services, bringt Marketing, Vertrieb, E-Commerce, IT und Service an einen Tisch. Alle Teams haben eine zentrale, gemeinsame Sicht auf alle relevanten Kundeninformationen. So können auch andere Unternehmen zu einer Customer Company werden, bei der Kund:innen immer im Mittelpunkt stehen.

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 wissenschaftliche 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.

Konzept, Analyse und Gestaltung

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

Autoren: Dr. Sven Jung, Dr. Frank Christian May
Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann
Bilder: freepik, flaticon

© 2023 Handelsblatt Research Institute

