

»AR1358039

Kapital folgt Verantwortung

Carolin Schwarz

Verantwortliches Handeln von Unternehmen ist kein neues Thema. Neu sind aber der Konkretisierungsrad und die Messbarkeit, die derzeit im Zusammenhang mit nachhaltigen Geldanlagen entstehen. Am Kapitalmarkt hat sich dafür das Kürzel „ESG“ (Environmental, Social, Governance) durchgesetzt. Damit landen die Inhalte, bisher zumeist Randthemen von Stabsabteilungen, auf dem Tisch der Top-Entscheider von Unternehmen. Denn ESG ist auf der Agenda ihrer Geldgeber.

Die Entwicklung von ESG-Investments spricht eine klare Sprache: Laut Morgan Stanley betragen nachhaltig orientierte Investments heute bereits über 30 Billionen USD. Die Investoren verfolgen mit ESG die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Investitionen und entwickeln dafür Evaluierungsmodelle. So erhält Unternehmens-Verantwortung eine höhere Transparenz und ein einheitliches Bewertungsgerüst. Dabei sind die Inhalte und Ziele des „E“, des Umweltschutzes, mittlerweile klar umrissen, ja teilweise bereits gesetzlich verankert.

Das „S“, das für „Soziales“ steht, umfasst Themen der Verantwortung der Unternehmen für ihre Beschäftigten und die Gesellschaft. Es ist durch Corona stärker in den Vordergrund gerückt, denn die Gesellschaft hat sich empört, als Bruchstellen zwischen den proklamierten Werten und dem Handeln von Unternehmen sichtbar wurden, man denke z.B. nur an die Arbeits- und Unterbringungsbedingungen in Teilen der Lebensmittelindustrie. Dabei sind die Diskussionen über solches Verhalten oft sehr emotional und wenig differenziert, Unternehmen werden leider oft pauschal als nicht rechtschaffen abgestempelt.

Damit sind wir beim „G“, das für Governance oder gute Unternehmensführung steht. Es beinhaltet eine Vielfalt an Themen, wie die Besetzung des Aufsichtsrats, die Vergütungsstrukturen, das Funktionieren des Compliance-Systems, die Qualität der Unternehmenskultur, um nur einige zu nennen. Im Kern geht es hier um ein rechtschaffenes Handeln und seine Verankerung in der DNA des Unternehmens. Es geht also um Unternehmensintegrität. Dabei hat das „G“ eine übergreifende Rolle: Es ist Treiber für eine kreative und umsetzungsorientierte Strategie zur Minimierung des ökologischen Footprints (E) sowie zur Stär-

kung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (S). Im „G“ stecken die Motivatoren des Handelns: die Vergütungssystematik schafft Verhaltensanreize, die Fragen des Aufsichtsrats beeinflussen, je nach dessen Zusammensetzung, den Blickwinkel des Vorstands, die Unternehmenskultur lenkt das oft unbewusste Tun jedes Einzelnen.

Wer beim Thema ESG insgesamt nicht abgehängt werden möchte, der stellt sicher, dass Unternehmensintegrität vom abstrakten Anspruch zur gelebten Realität wird. Fünf Vorschläge für den Weg dorthin: **Oben anfangen:** Wenn die Unternehmensführung Integrität vorlebt und sicherstellt, dass ESG Eingang in die Unternehmensstrategie findet, dann wirkt sich das auf das Handeln aller aus. **Nach Haltung einstellen:** Haltung wiegt mindestens so viel wie Kompetenz und Leistung. So treffend auch Warren Buffett: „In looking for people to hire, look for three qualities: integrity, intelligence, and energy. And if they don't have the first one, the other two will kill you.“ **Unsicherheiten begegnen:** In zunehmend unübersichtlichen wie komplexen Entscheidungssituationen nehmen Unsicherheit und die Gefahr von Fehlentscheidungen zu. Neben Regeln gibt ein klares Wertesystem hier die nötige Orientierung. **Den Sinn von Regeln hervorheben:** Selbst ein noch so ausgefeiltes Regelsystem kann nicht jede denkbare Situation erfassen. Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeitende den Sinn der Regeln verstehen, damit sie sie der Situation entsprechend auslegen und auf dieser Basis entscheiden können. Damit wird die Furcht vor Regelverletzungen gemindert und Entscheidungsfreude gestärkt. **Speak-up-Kultur fördern:** Wenn niemand sich traut, Kritisches zu thematisieren dann wird zum einen Fortschritt verhindert und zum anderen finanziellen Schäden und Reputationsverlust Tür und Tor geöffnet.

Für den einen wird diese Aufzählung eine Selbstverständlichkeit sein, für den anderen wie eine Mammutaufgabe wirken. Was aber für alle gilt: Der Return On Integrity ist die Bindung von ESG-orientierten Kapitalgebern und Kunden, die es ermöglichen, gerade auch langfristige, oft investitionsintensive, Strategien umzusetzen. Unternehmensintegrität wirkt sich somit maßgeblich auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen aus. ■



Carolin Schwarz ist Experte für Integrität in Organisationen. Sie hat das Integritätsmanagement der Daimler AG in direkter Berichtslinie an den Vorstand aufgebaut, viele Jahre geleitet und ist derzeit selbstständige Beraterin.