

Unternehmenstransformation zur strategischen Nachhaltigkeit

Zentrale Bausteine für eine ESG-konforme Unternehmensstrategie



Dr. Dieter Brenken

Eine Vielfalt von Programmen und Initiativen werden aktuell verabschiedet oder angestoßen, um regulatorische Ziele und Kriterien für Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext, bzw. Environmental Social Governance (ESG) zu definieren. Unternehmen müssen Wirkungen und Folgen ihrer Operationen künftig in der Rechnungslegung (HGB, IFRS) in finanzieller Hinsicht aber auch in nicht finanzieller Form (CSR-RUG) integrativ, transparent, über die Zeit und Unternehmen vergleichbar und extern überprüfbar machen (Sustainable Reporting). Nachhaltigkeitsstandards wie die EU Green Deal Taxonomie hierzu sollen es Investoren zunehmend erlauben, ihre Ressourcen in nachhaltigere Anlagen zu lenken oder Banken bei weniger nachhaltigen Investitionen deutliche Risikoaufschläge zu verlangen oder auf eine Finanzierung i.S. von Sustainable Finance zu verzichten. Die Relevanz und Folgen dieser Richtlinien und Taxonomien sind für Unternehmen oft nur punktuell und schrittweise zu erschließen. Wie groß ihr ökologischer, sozialer und ökonomischer Footprint tatsächlich ist, wissen die weitaus meisten Unternehmen demzufolge allenfalls in Ansätzen. Die unternehmerische Ausrichtung in Form der Strategieformulierung im ESG-Kontext wird als Erfolgskriterium für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen unerlässlich.

I. Verständnis, Mission und Vision

Am Anfang der strategischen Neuausrichtung steht die Analyse der Einwirkungen des Unternehmens auf die Nachhaltigkeitssphären Umwelt und Gesellschaft, deren Wechselwirkungen auf die eigene Wettbewerbsposition und sich daraus ergebender, wahrscheinlicher Zukunftsbilder.

Um die ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Folgen unternehmerischen Handelns zu bewerten, müssen neben den Instrumentarien der strategischen Planung auch unterschiedlichste Impact-Analyse-Bezugsrahmen zur Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Internationale Standards, die für Unternehmen hilfreich wären, um Nachhaltigkeitsziele mit „Planungssicherheit“ ableiten zu können, entwickeln sich hierzu schrittweise aber immer dynamischer. Bisherige Ansätze reichen von umfassenden Nachhaltigkeits-Konzepten

wie Deutscher Nachhaltigkeitskodex DNK, Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Accounting Standards Board SASB mit branchenbezogenen Konzepten, regionalen Umwelt-Konzepten bis zu unternehmensspezifisch integrierten Konzepten, die die Einwirkungen auf die Ökosphäre und soziale Sphäre entlang der Wertschöpfungskette transparent machen.

Mittels auch Stakeholderorientierter Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analyse) kann das Unternehmen für sich seine Handlungsspielräume ausloten. Dies verlangt vom Management, zu entscheiden, welcher Analysehorizont zu wählen ist. Seitens EY wurde in einer jüngeren Studie zu den Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeit herausgearbeitet, dass die Verknüpfung von kurzfristigen, eher ökonomischen Zielen wie Umsätze, Marktanteile ... mit nachhaltig längerfristigen Zielen wie Marktanteile in zirkulären Produktsegmenten, Klimaneutralität, Nachhaltigkeitsinno-

INHALT

- I. Verständnis, Mission und Vision
- II. Strategieformulierung im ESG-Kontext
- III. Strategieumsetzung
 - 1. Finanzierung
 - 2. Personal
 - 3. Organisation
 - 4. Controlling
- IV. Fazit

Keywords

ESG; Nachhaltigkeit; Transformation; Unternehmensstrategie

vationen ... zu durchaus signifikanten Wettbewerbsvorteilen führen kann.

So spannt Henkel in seinem Nachhaltigkeitsbericht einen Analyse- und Planungshorizont von kurz- über mittelfristigen bis zu langfristigen Perspektiven von bis zu 30 Jahren auf. Mit diesem längerfristigen Analyse-, Denk- und Innovationsfokus kann das Unternehmen die kurzfristige Perspektive, die vor allem Kosten,

Risiken und Ergebnisse betonen, um eine auch an Chancen ausgerichtete Unternehmensentwicklung ergänzen. Aus dieser längerfristigen Perspektive können ehrgeizige Innovationen angestoßen werden, die deutlich über das operative Geschäft hinausgehen. Damit wird unweigerlich der Kern der Mission und Vision eines Unternehmens berührt. Die Unternehmen müssen lernen, sich hinsichtlich ihrer Positionierung zu den Nachhaltigkeitsphären Ökologie und Soziales neu aufzustellen.

Einige beispielhafte Leitfragen:

- Wie kann die notwendige Dekarbonisierung, Defossilisierung und Dematerialisierung eigene Geschäftsmodelle verändern (z.B. Car Sharing)?
- Wie kann die eigene Wertschöpfung durch Vermeiden, Reduzieren, Ersetzen von knappen Rohstoffen und Ökosystemleistungen ökologisch nachhaltiger gestaltet werden und wie können unvermeidbare Umweltbelastungen durch Kompensationslösungen neutralisiert werden (z.B. CO₂-Zertifikathandel)?
- Wie kann die prekäre Gewinnung von Lithium geändert werden? Wie kann im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation das Lieferkettengesetz sichergestellt werden? (z.B. Lithiumgewinnung für Autobatterien)?
- Wie kann ein Beitrag zur Circular Economy geleistet werden (z.B. Recycling von Batterien aus E-Mobilen)?

Aus derartigen strategischen Ausgangsfragen können durch die Einbindung der Bezugsrahmen, z.B. der EU-Taxonomie, strategische Anwendungsfelder für eine nachhaltige Wettbewerbsstrategie definiert werden. In einem nächsten Schritt können damit die Inhalte relevanter Zukunftsbilder wie der Unternehmensmission und -vision überarbeitet werden, mit denen umrissen wird, wofür das Unternehmen am Markt mit seinem Zweck, Werten, Prioritäten stehen soll und wohin es sich

in den nächsten Jahren mit welchen Inhalten, Ausmaßen und Zeithorizont entwickeln soll.

II. Strategieformulierung im ESG-Kontext

Die Impact-Analyse zeigt die unternehmerischen Einwirkungen auf Umwelt und Gesellschaft auf. Für die Strategieformulierung einschließlich der Ausarbeitung der mittelfristigen Programme muss zusätzlich analysiert werden, wie Unternehmensprozesse nachhaltiger ausgestaltet werden können und welche Maßnahmen dazu ergriffen werden müssen. Kann in der Wertschöpfungskette direkt bei Rohstoffen, im Entwurf von Produkten, in der Logistik und der Produktion oder indirekt durch Nutzung oder Entsorgung der Produkte oder Dienstleistungen die Einwirkung auf die Umwelt verringert werden oder muss das gesamte Geschäftsmodell angepasst werden? Die Automobilindustrie durchläuft diesen Transformationsprozess derzeit international mit zunehmender Geschwindigkeit in zweierlei Hinsicht:

Um das Geschäftsmodell nachhaltiger zu gestalten, muss geklärt werden, was dem Kunden angeboten wird, wie es produziert wird und womit das Unternehmen seine Erträge realisiert. Die schrittweise Abkehr vom Verbrennungsmotor zum Stromer stellt zwar teilweise auf bekannte Hardware des Autos ab, rückt aber Software als neues Rückgrat der Automobil-Dienstleistung in den Fokus. Features wie die Fernsteuerung von Funktionen wie Laden oder Klimatisieren, die Navigation zu Ladesäulen, Stromtarife für das Laden unterwegs, der komplette Abrechnungsprozess des Ladens mit dem Kunden kommen als Over-the-Air-Dienstleistungen hinzu.

Die strategische Umgestaltung oder Neuentwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells erfordert also eine Sustainable Governance, die sich neben den ökonomischen Zielen auch auf die sozialen und ökologischen Limits und Impacts ausrichtet.

Strategische Programme sind zu entwickeln, die die Finanzmittel in eine

nachhaltigere Verwendung lenken. Aufwendungen bspw. für F&E, Organisationsentwicklung oder Marketing sowie Investitionen in Prozesse, Anlagen, Software, Patente und Beteiligungen sind zu tätigen oder auch Divestments, um die Unternehmenswertgenerierung mittelfristig nachhaltiger zu erbringen. Die schöpferische Herausforderung besteht darin, dass kurzfristige finanzielle Ziele wie Umsatz, Ergebnis, Cashflow mit längerfristigen Nachhaltigkeitszielen wie der Reduzierung des CO₂-Ausstoßes, der Verwendung nachhaltigerer Rohstoffe, steigende Marktanteile mit zirkulären Produkten, eine transparente Lieferkette ... verknüpft und ausbalanciert werden müssen.

Mit einer derartig nachvollziehbaren Unternehmensstrategie liegt für Führung und Aufsichtsrat oder Beirat ein längerfristiges Arbeitsprogramm zur Verabschiedung vor. Der strategische Interessenausgleich zwischen den relevanten Stakeholdern muss darin ebenso transparent beantwortet werden wie die Frage, an welchen Programmen wie und wann gearbeitet werden soll, damit Ressourcen und Kompetenzen entwickelt werden, um strategische Erfolgspotenziale in konkreten Märkten zu realisieren oder Cash Cows zu führen. Die Aufsichtsgremien müssen diese nachhaltige Unternehmensstrategie hinsichtlich Mission, Vision aber auch den angestrebten finanziellen und nicht-finanziellen Zielen plausibilisieren und prüfen, ob die Strategie realistisch umsetzbar ist oder welche Veränderungen sie für erforderlich halten. Am Ende eines solchen iterativen Abstimmungsprozesses steht die Verabschiedung der Unternehmensstrategie durch den Aufsichtsrat (Sustainable Governance).

III. Strategieumsetzung

Damit stehen für die interne Kommunikation wie für die Diskussion mit Investoren abgestimmte zukunftsgerichtete Szenarien und wesentliche Bausteine einer nachhaltigen Equity Story zur Verfügung: Die Geschäftsentwicklungen der vergangenen Jah-

re, die erwarteten relevanten Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die zu erwartenden Nachhaltigkeitsherausforderungen mit ihren Konsequenzen für Geschäftsmodelle und der darauf abstellenden Erfolgsfaktoren sowie die verfolgten finanziellen und nicht finanziellen Ziele der entsprechenden Programme.

Für die Transformation des Unternehmens entlang der an den extern vorgegebenen und intern gewählten Nachhaltigkeitserfordernissen ausgerichteten Mission und Vision müssen die strategischen Ziele in mehreren Dimensionen verfolgt werden:

1. Finanzierung

Die Neuausrichtung des Unternehmens verlangt die Finanzierung strategischer Programme, Investitionen und Portfolio-Maßnahmen wie den Verkauf oder Kauf innovativer Unternehmen oder Patente. Hierzu ist Investoren und Finanziers eine Equity Story zu vermitteln, die glaubhaft darlegt, wofür und warum das Unternehmen die Finanzierung benötigt. Sowohl überzeugende Alleinstellungsmerkmale im Markt wie auch deren Erfolgspotenziale und relevante Nachhaltigkeitsziele, wie die Reduzierung von CO₂, müssen verdeutlichen, dass eine Finanzierung zu einem weitgehend gesicherten Return on Investment führen wird.

Manch einer geht davon aus, dass die Mobilisierung zum nachhaltigen Umbau des globalen Wirtschaftssystems schneller durch Anforderungen der Sustainable Finance Community gelingt als durch internationale politische Regulierungen.

2. Personal

Visionskraft – neudeutsch Purpose – und Glaubwürdigkeit sind zentrale Faktoren für die Suche sowie das erfolgreiche Fördern und Halten von Mitarbeitern. Menschen wollen in ihrer Arbeit einen höheren Sinn verfolgen, indem sie nicht nur einen Wertbeitrag zu den Ansprüchen der Anteilseigner und Finanziers leisten. Sinnstiftende Arbeit für Nachhaltigkeitsziele am Standort oder der gemeinsamen

Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Lieferketten kann eine bedeutende intrinsische Motivation von Mitarbeitern ansprechen.

Eine auf Nachhaltigkeit gerichtete Stakeholder-Orientierung verlangt von Mitarbeitern aber auch eine deutlich über die traditionellen ökonomischen Zielsetzungen hinausgehende Fach- und Führungskompetenz. Diese komplexere Führung fordert die Mitarbeiter auf der normativen, der strategischen und der operativen Ebene der mehrdimensionalen Zielverfolgung und ihrer Ausbalancierung.

Damit sowohl finanzielle wie auch nicht-finanzielle Zielsetzungen ihre Anreize entfalten und nachhaltig koordinierend auf das Management wirken, wird auch die Incentivierung des (Top) Managements über strategisch nachhaltige, nicht-finanzielle Zielsetzungen praktiziert. Schließlich verlangt die nachhaltige Ausrichtung auch die Kompetenzentwicklung in dem Überwachungsorgan, die sich auf nachhaltige Strategieformulierung und -umsetzung erstrecken muss.

3. Organisation

Es empfiehlt sich, für die Umsetzung strategischer Programme ein wirksames Programm- und Projektmanagement aufzusetzen. Neben der operativen Organisation, die das Tagesgeschäft erledigt, müssen in einer mehrdimensionalen Organisation Struktur, Prozesse, Tools und Mitarbeiter den Wandel zur Nachhaltigkeit unterstützen. So wird die Überlastung der operativen Organisation vermieden und die strategiegeleitete Umsetzung der nachhaltigen Unternehmensstrategie gewährleistet.

4. Controlling

Um bei der Umsetzung nachhaltiger strategischer Programme Risiken von Fehlentwicklungen und zusätzliche Chancen erkennen zu können, muss das Controlling um Nachhaltigkeitsaspekte im nicht-finanziellen Bereich Richtung Sustainability Reporting ergänzt werden. In der nächsten Zeit werden hierzu weitere Performance-Standards entwickelt, die von den

jeweiligen Stakeholdern bestimmter Branchen abhängig sein können.

Im europäischen Umfeld wird die IFRS-Rechnungslegung weiterentwickelt und im nicht-finanziellen Bereich definiert die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) neue Grundsätze. Für Deutschland ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung u.a. für Kapitalgesellschaften ab 500 Mitarbeitern im CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) geregelt. Differenziertere Bezugsrahmen befinden sich in den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) oder auch dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Diese Bezugsrahmen sind gem. der Richtlinien zur Berichterstattung über nicht finanzielle Nachhaltigkeitsfaktoren einbindbar.

IV. Fazit

In der Sustainable Governance wird verankert, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet – vom Shareholder zum Stakeholder Value. Es ist auch zu verdeutlichen, was eine nachhaltige Unternehmensstrategie beinhalten muss – von Alleinstellungsmerkmalen im Markt zu solchen auch in der Gesellschaft. Aus Strategien und Budgets sind Ziele abzuleiten, die Eingang in abgestimmte Incentive-Systeme finden. Die finanziellen und nicht-finanziellen Ziele müssen unter der erweiterten Perspektive der Nachhaltigkeit messbar vereinbart und gem. eines Sustainable Reportings für die relevanten Stakeholder berichtet und glaubhaft transparent gemacht werden. Im Sinne einer Sustainable Finance muss gegenüber den Finanziers Klarheit bestehen, wie Nachhaltigkeit entlang sich entwickelnder Performance-Standards kommuniziert werden kann.

Zusammenfassend besteht die Herausforderung also darin, die Transformation des Unternehmens zu einem ebenso nachhaltig wie profitabel im Wettbewerb agierenden Unternehmen trotz moralischer Dilemmata, Konflikten und Widerständen sicherzustellen.