

NICHTS TUN IST KEINE OPTION

ESG MUSS CHEF-SACHE SEIN



Abb.: dee-angelo / shutterstock.com

Das Thema ESG gewinnt im Mittelstand und bei Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung. Allerdings stehen viele Unternehmen bei der Entwicklung einer unternehmensindividuellen und strukturierten ESG-Strategie vor großen Herausforderungen. Unklarheit über die spezifischen ESG-Anforderungen für das eigene Unternehmen, fehlende Ressourcen und fehlende Erfahrungen in der Entwicklung einer ESG-Strategie sind die häufigsten Gründe dafür.

Da der angelaufene Umbau der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit, aber auch mit so vielen substanziellen Chancen und Risiken beziehungsweise Veränderungen für die Unternehmen einhergeht, verträgt dieses Thema keinen Aufschub, sondern bedarf jetzt der aktiven Führung durch das Top-Management.

RISIKEN BEI FINANZIERUNG UND HAFTUNG

Auf Grundlage des Pariser Abkommens und der Nachhaltigkeitsziele (SDG) der Vereinten Nationen hat die Europäische Union mit der Verabschiedung des „Green Deal“ einen klaren Maßnahmen- und Zeitplan für den notwendigen Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit vorgelegt. Der politische Rahmen ist somit auf europäischer Ebene gesetzt. Für die Unternehmen sind die vereinbarten Maßnahmen unmittelbar relevant, da sie zum einen ihre Finanzierungsmöglichkeiten und zum anderen ihre Berichterstattungspflicht betreffen. Daraus ergeben sich direkte

Risiken in den Bereichen Finanzierung, Offenlegung und auch der Haftung. Insbesondere das Thema Finanzierung wird jetzt bei vielen Unternehmen spürbar, da die Geschäftsbanken von der EZB angehalten sind, ESG-Kriterien in das Rating bei ihrer Kreditvergabe zu integrieren.

CHANCEN AKTIV NUTZEN

Auf der anderen Seite ergeben sich aus einer konsequent umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategie enorme Chancen für die Unternehmen. Mehr Wachstum, eine höhere Profitabilität, eine höhere Arbeitgeberattraktivität und eine bessere Resilienz gegen Krisen sind am häufigsten zu beobachten. Außerdem ist festzustellen, dass Unternehmen mit einer überzeugenden ESG-Strategie an der Börse höher bewertet werden, während bei Unternehmensverkäufen eine fehlende ESG-Strategie zu einem spürbaren Wertabschlag führt. Wer also die Zukunftsfähigkeit und den Wert seines

Unternehmens sichern will, für den ist Nichtstun in der momentanen Situation deutlich riskanter als das Thema ESG unternehmerisch anzugehen, um die Chancen aktiv zu nutzen.

ZENTRALE HANDLUNGSFELDER ERMITTELN

In einem ersten Schritt sollten im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse die relevanten ESG-Themen unternehmensindividuell priorisiert werden, um die wesentlichen Themen aus den Bereichen Umwelt, Soziales/Gesellschaft sowie Unternehmensführung in einem strukturierten Prozess herauszuarbeiten. Hier werden sowohl das Management, die Führungskräfte als auch die maßgeblichen Stakeholder mit einbezogen. Auf Grundlage des Ergebnisses können dann für die zentralen ESG-Handlungsfelder mit der größten Relevanz unternehmensindividuell entsprechende Ziele und Maßnahmen festgelegt werden. Das Ergebnis sollte die Geschäftsführung mit dem Beirat erörtern und die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sollte auf Geschäftsführungsebene angesiedelt werden.

Zur Setzung der Ziele und zur Steuerung der vereinbarten Maßnahmen bedarf es entsprechender Kennzahlen. Hier bietet es sich an, bereits bestehende Standards, etwa die GRI (Global Reporting Initiative) zu nutzen, da dieser auch später für die externe Berichterstattung genutzt wird. Die damit entwickelte Roadmap und der entsprechende Fortschritt können so regelmäßig in den relevanten Gremien diskutiert werden. Hier empfiehlt sich ein 6-Monats-Rhythmus, da in vielen Fällen eine quartalsweise Erhebung der relevanten Kennzahlen unverhältnismäßig aufwändig ist.

Für die externe Berichterstattung besteht in der Regel ein etwas höherer Aufwand, da hier neben den zentralen Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen z. B. auch grundsätzliche Angaben zum Unternehmen, der Führung sowie Ansätze und Prozesse aus den ESG-Bereichen beschrieben werden müssen. Da die externe Berichterstattung in Zukunft zumindest einer „limited assurance“ unterzogen werden muss, empfiehlt sich eine rechtzeitige Einbindung der Wirtschaftsprüfer.

Dr. Felix Zimmermann

Als Inhaber von Voikos verfügt Dr. Felix Zimmermann über 20 Jahre Erfahrung als CEO und CFO in börsennotierten Gesellschaften, die mehrheitlich im Familienbesitz waren. Bereits 2012 hat er mit der Takkt AG (SDAX) den ersten Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard veröffentlicht. Für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten wurde die Takkt AG 2018 mit dem deutschen CSR-Preis ausgezeichnet. Felix Zimmermann ist außerdem als Lehrbeauftragter an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg mit dem Schwerpunktthema „Unternehmensführung und ESG“ und als Beirat tätig.



KURZ VORGESTELLT

Voikos ist eine inhabergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Stuttgart. Sie entwickelt Strategien und Führungskonzepte rund um das Thema ESG, insbesondere für Familienunternehmen. Dabei unterstützt sie sowohl Beiräte als auch Geschäftsführungen in ihrer Tätigkeit. Im Vordergrund des Handelns von Voikos steht stets die Nutzung der unternehmerischen Chancen beim Thema ESG. Das Angebot umfasst unter anderem eine strukturierte ESG-Bestandsaufnahme, um die relevanten Handlungsfelder und den entsprechenden Handlungsbedarf analysieren zu können, sowie die Entwicklung einer unternehmensindividuellen ESG-Strategie für langfristiges und profitables Wachstum. Schließlich rundet die Konzeption von Führungs- und Schulungskonzepten zur Umsetzung der Strategie das Angebot ab.

www.voikos.de

THEMA NICHT WEGDELIGIEREN

Häufig ist zu beobachten, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema ESG in den Unternehmen delegiert wird. Dieses wird der Bedeutung des Themas nicht gerecht. Eine wirklich in die Gesamtstrategie integrierte Nachhaltigkeitsstrategie führt in der Regel zu massiven Veränderungen im Unternehmen, die nur von den Eigentümern oder dem Top-Management angestoßen werden können. Bei rechtzeitiger Beschäftigung mit diesem Thema besteht hier die große Chance, die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten, und nicht Getriebener einer Entwicklung zu werden. Dazu bedarf es allerdings jetzt einer sichtbaren und spürbaren Führung, denn überzeugende Nachhaltigkeit wird sich relativ schnell vom Hygienefaktor zu einem knallharten Wettbewerbsvorteil entwickeln.

Die Umsetzung einer klaren und glaubwürdigen Nachhaltigkeitsstrategie ist ein sinnvolles und positives Thema für ein Unternehmen. Es steigert die Motivation der Mitarbeiter und macht das Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeiter und Führungskräfte. Dennoch ist zu beobachten, dass der Prozess der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Unternehmenskultur erfahrungsgemäß häufig länger dauert als gedacht. Um dieses zu vermeiden, bedarf es einer transparenten Strategie mit klaren Prioritäten, eines festen Willens der Eigentümer und Unternehmensführung, den Umbau auch wirklich vorzunehmen und einer regelmäßigen Kommunikation über die erreichten Fortschritte. ESG ist Führungsaufgabe! ■

DR. FELIX ZIMMERMANN