

Frankfurter Allgemeine

STANDPUNKT

29.12.2021

ESG braucht Kompetenz und Mandat in der Unternehmensführung

Marktwirtschaftlicher Umbau der Wirtschaft kann nur gelingen, wenn die Unternehmen jetzt handeln.

Von Felix Zimmermann

Im letzten Fortschrittsbericht zur Agenda 2030 fordert die Bundesregierung, dass das kommende Jahrzehnt ein Jahrzehnt des Handelns werden muss, da sonst die ehrgeizigen Ziele der Agenda nicht erreicht werden können. Das wird die neue Bundesregierung mit Sicherheit nicht anders sehen. Gleichzeitig zeigt eine Umfrage der Wertekommission vom Sommer dieses Jahres auf, dass weniger als 50 Prozent der deutschen Führungskräfte in der Wirtschaft die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen und somit die Grundlage der Agenda 2030 kennen. Damit wird offensichtlich, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Thema ESG in Deutschland nach wie vor eine sehr große Lücke klafft.

Seit Jahren wird nun schon über die notwendige und ganzheitliche Einbindung der ESG-Elemente Environment, Social und Governance in die Unternehmensführung diskutiert, um einen an Nachhaltigkeit orientierten Umbau der Wirtschaft voranzutreiben. Aber der notwendige Umbau der deutschen Wirtschaft kommt insbesondere im Klimaschutz nicht voran. Noch zu groß sind die sanktionslosen Möglichkeiten, sich der Verantwortung gegenüber den nächsten Generationen zu entziehen. Internationalisierung, Rationalisierung und Digitalisierung standen im Vordergrund des unternehmerischen Handelns. Es wird argumentiert, dass internationale Wettbewerbsnachteile zu befürchten seien, wenn man zu sehr in Nachhaltigkeit investiere. Dies führe dazu, dass Abstriche beim Wachstum und der Profitabilität gemacht werden müssten. Außerdem sei die Verankerung der Sustainable Development Goals in der Unternehmenspraxis aufgrund der hohen Komplexität kaum möglich.

Nachhaltigkeit wird als Kostenfaktor gesehen. Schließlich hat die Corona-Krise die Aufmerksamkeit und Ressourcen der Unternehmen in andere Richtungen gelenkt. Und auch der Kunde nimmt das Thema nur schleppend an und entscheidet sich mangels überzeugender Argumente im Zweifelsfall eher für das preiswertere und weniger nachhaltige Produkt. Ein Teufelskreislauf, der den Umbau spürbar hemmt.

Vorbildliches Verhalten

Dennoch gibt es mittlerweile durchaus Unternehmen, die hinsichtlich ESG vorbildlich handeln und langsam eine gewisse Dynamik bei der Transformation hin zu einem nachhaltigen und zukunftsorientierten Wirtschaften anführen. Der Druck auf die Wirtschaft, sich ihrer Verantwortung zu stellen, steigt ständig. Ob es die Konsumenten, die Mitarbeiter oder aber auch die „Fridays for Future“-Bewegung sind, sie alle fordern mit ihrem Handeln von den Unternehmen ein massives Umdenken. Außerdem beginnt die strenge Regulierung der Finanzindustrie im Rahmen der Sustainable-Finance-Initiative der Bundesregierung zu wirken. Investoren wie auch Banken tragen dazu bei, dass Investitionen nun deutlich kritischer hinsichtlich ihrer nachhaltigen Wirkung auf die Zukunft betrachtet werden. Die Finanzindustrie leistet damit als Transmissionsriemen für den Umbau der Wirtschaft bereits einen Beitrag. Da die Fortschritte aber noch deutlich zu langsam erfolgen, wollen die Regierungen der EU mithilfe einer spürbaren Verschärfung der Reporting- und Transparenzanforderungen im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive den notwendigen Umbau der Volkswirtschaften insbesondere im Unternehmensbereich beschleunigen. Geplant ist, dass große Unternehmen bereits im Jahr 2024 für das Jahr 2023 über die Klimaauswirkungen ihres Handelns auf Grundlage einer einheitlichen Taxonomie berichten müssen. Dabei gilt ein Unternehmen bereits als groß, wenn es zum Beispiel mehr als 40 Millionen Euro Umsatz generiert und mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigt. Damit steigt die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschland von bisher rund 600 auf dann 15 000!

Der notwendige Impuls zum nachhaltigen Umbau unserer Wirtschaft kann und darf aber nicht von Regulierungen oder steigenden Berichtsanforderungen ausgehen, will sich die Wirtschaft das Heft des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen. Vielmehr müssen die Unternehmen und Unternehmer selbst begreifen, dass es keine Alternative zur Agenda 2030 und der Erreichung ihrer Ziele gibt und die notwendige Transformation zum einen unausweichlich ist und zum anderen für die Unternehmen aber auch riesige Chancen für die Zukunft bietet. Wenn nachhaltiges Wirtschaften im bestehenden Ordnungsrahmen erfolgen und durch die Dynamik marktwirtschaftlicher Kräfte beschleunigt werden soll, dann müssen sich die Unternehmen jetzt ihrer Verantwortung stellen und nicht länger warten.

Deutschland als attraktiver Zukunftsstandort?

Jetzt besteht die einmalige Chance, durch Innovationen und nachhaltige Geschäftsmodelle und Produkte einen substanziellen Wettbewerbsvorteil auch auf den Weltmärkten zu generieren, um damit Marktanteile zu erobern und die Zukunft der Unternehmen zu sichern. Jetzt ist die Möglichkeit gegeben, Deutschland zu einem attraktiven Zukunftsstandort auszubauen, der in Europa und im weltweiten Wettbewerb sogar eine Vorreiterrolle übernehmen könnte. Wir haben die besten Voraussetzungen dafür. Wahrscheinlich ist diese Möglichkeit der Differenzierung auf lange Zeit das einzige Ass, das wir auf dem Weltmarkt ausspielen können.

Gerade der deutsche Mittelstand und die Familienunternehmen haben in der Vergangenheit durch ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft immer wieder bewiesen, dass sie zu großen Veränderungen in der Lage sind. Aber auch die Industrie und Großkonzerne müssen ihren Beitrag leisten.

Aufgrund des bisher nicht erreichten Durchbruchs beim Umbau wird von den Unternehmen gefordert, dass das Thema ESG auf die Tagesordnungen der Aufsichtsräte und Vorstände muss, um auf den steigenden Druck zu reagieren. Das allein reicht aber nicht. Gefragt ist, dass sich die Führung der Unternehmen und insbesondere die Eigentümer mit dem Thema ESG proaktiv und strategisch auseinandersetzen. Sie müssen klare Vorstellungen formulieren, wie sie ihre Unternehmen transformieren wollen, um einen spürbaren Beitrag zum notwendigen und nachhaltigen Umbau der Gesamtwirtschaft leisten zu können. Um dieses zu erreichen, bedarf es einer klaren Strategie, aber auch ausgewiesener Kompetenz und eines präzisen Mandates hinsichtlich des Themas ESG in den Führungsgremien der Unternehmen. Und hier gibt es offensichtlich noch erheblichen Nachholbedarf.

So zeigt eine Studie von Russell Reynolds aus dem März dieses Jahres auf, dass nur fünf der damaligen Dax-30- Unternehmen in ihrem Aufsichtsrat einen Ausschuss eingerichtet haben, der sich unter anderem mit den Anforderungen des Themas ESG beschäftigt. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass weniger als 5 Prozent der Mandatsträger ausgewiesene Expertise in Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Governance haben. Im internationalen Vergleich, so die Studie, sind wir hier deutlich im Hintertreffen. In den Gremien der anderen börsennotierten Gesellschaften und der Familienunternehmen in Deutschland dürfte es wohl nicht wesentlich anders aussehen. So kann der Umbau nicht gelingen.

Dringende Aufstockung

Insofern bedarf es einer dringenden Aufstockung der ESG-Kompetenz in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft. Ferner müssen die entsprechenden Kompetenzträger dann auch das klare Mandat bekommen, spürbare Fortschritte beim Umbau der Unternehmen einzufordern und umzusetzen. Hier sind wieder insbesondere die Eigentümer und ihre Vertreter in den Gremien gefragt. Sie müssen in ihren Aufsichtsräten und Beiräten sowie in den Leitungsorganen der Unternehmen für die entsprechende Ausstattung sorgen und das ungeteilte Mandat zur Erarbeitung einer klaren ESG-Strategie und deren Umsetzung erteilen.

Das wird die Innovationskraft der Unternehmen hinsichtlich nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle und damit auch den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren für die zukunftsträchtigsten Angebote intensivieren. Das stärkt den Standort Deutschland und macht ihn attraktiv für Investitionen und Talente. Und auch der Kunde wird ein überzeugendes Angebot mit entsprechender Nachfrage honorieren. Mit der damit erreichten Stärkung der marktwirtschaftlichen Kräfte entkommen wir dem Teufelskreis, und ein nachhaltiger Umbau der Wirtschaft kann gelingen.

ESG darf nicht weiter als regulatorischer Ballast oder als ein Kostenfaktor betrachtet werden. Vielmehr müssen die Chancen des notwendigen Umbaus der Wirtschaft im Vordergrund des unternehmerischen Handelns stehen. Wer das beherzigt, wird die regulatorischen Anforderungen ohne große Probleme erfüllen.

Der Autor ist Inhaber von VOIKOS und Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg.