

Beiträge

Felix A. Zimmermann *

ESG ist ein Strategiethema

ESG wird häufig auf die Erfüllung von Berichterstattungspflichten reduziert. Tatsächlich ist es aber ein sehr strategisches und unternehmerisches Thema. Unternehmen, die über eine ambitionierte und integrierte ESG-Strategie verfügen, wachsen schneller, sind profitabler und resilienter. Der Beitrag zeigt zunächst auf, wie sich der veränderte regulatorische Rahmen auf die Risiko- und Chancenlandschaft der Unternehmen auswirkt. Danach wird dargestellt, wie eine erfolgreiche ESG-Agenda entwickelt werden kann, um dann beobachtbare Erfolgsmuster bei ESG-Vorreitern aufzuzeigen.

I. Regulierung verändert Risiko-/Chancenlandschaft der Unternehmen

Basierend auf dem Pariser Vertrag¹ und den durch die UN verabschiedeten SDGs² hat die EU-Kommission 2019 den „Green Deal“³ beschlossen. Dieses „Wachstumsprogramm zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit“ ist der Startpunkt für eine Vielzahl von europaweit gültigen und neuen Regulierungen geworden. Im Ergebnis ist der regulatorische Rahmen für die angestrebte Transformation mittlerweile weitgehend gesetzt und hinreichend konkret.

Die mit diesen Regulierungen einhergehenden Veränderungen der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns haben erheblichen Einfluss auf die Risiko- und Chancenlandschaft der Unternehmen. Zu den neu entstandenen Risiken zählen zum einen das Haftungsrisiko bei Nichteinhaltung der neuen Regeln sowie das Offenlegungsrisiko, wenn die geforderten Berichtsinhalte im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht vorgelegt werden können. Aber auch die Risiken, die sich zum Beispiel aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ergeben sowie das Finanzierungs- und im Extremfall auch das Fortführungsrisiko des Unternehmens aufgrund der steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen, sind beachtlich.

Den Risiken stehen erhebliche Chancen gegenüber. Sie ergeben sich zum einen aus Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung durch Innovationen mit nachhaltiger Substanz sowie dem Nachweis nachhaltigen Wirtschaftens, welcher von immer mehr Kunden eingefordert wird. Zusätzlich entstehen substantielle Kosteneinsparpotentiale durch einen reduzierten Ressourcenverbrauch beziehungsweise Effizienzsteigerungen. Umsatzwachstum und Effizienzsteigerung tragen auch wesentlich zur Wertsteigerung des Unternehmens bei. Schließlich können sich die Finanzierungskosten spürbar verbessern und die Arbeitgeberattraktivität erheblich gesteigert werden, wenn das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich und glaubhaft angegangen wird.⁴

Um die Risiken angemessen beherrschen und steuern sowie die Chancen auch unternehmerisch nutzen zu können, bedarf es einer klaren ESG-Agenda. Diese besteht aus einer ESG-Strategie und der ESG-Berichterstattung.

II. Entwicklung einer ESG-Strategie

1. Handlungsfelder

Inhaltlich konzentriert sich die ESG-Strategieentwicklung zunächst auf die für das jeweilige Unternehmen wesentlichen Handlungsfelder aus den Bereichen Environmental, Social und Governance (ESG) entlang der eigenen Wertschöpfungskette. Darüber hinaus geht es aber auch um die strategische Positionierung und Weiterentwicklung des gesamten Geschäftsmodells vor dem Hintergrund der steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen im Zuge der Transformation der Gesamtwirtschaft.

Die möglichen ESG-Handlungsfelder erscheinen auf den ersten Blick sehr mächtig und unübersichtlich. Jedoch hat sich hier mittlerweile unter anderem durch die Entwicklung der Berichtstandards eine vergleichsweise klare Struktur ergeben. So gibt der ESRS⁵ neben den Querschnittsnormen ESRS 1 und 2, die allgemeine Pflichtangaben für alle Unternehmen (sektorübergreifend) definieren, sehr klar beschriebene Handlungsfelder in den Bereichen Environmental, Social und Governance vor.

Im Bereich Environmental sind das die fünf Handlungsfelder „Klimawandel“, „Umweltverschmutzung“, „Wasser- und Meeresressourcen“, „Biodiversität und Ökosystem“ sowie „Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft“. Inhaltlich lehnen sich diese fünf Handlungsfelder sehr stark an die Umweltziele der Europäischen Union und auch der Taxonomie an.

Im Bereich Social sind es die vier Themen „Eigene Mitarbeiter“, „Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette“, „Betroffenen Gemeinschaften“ sowie „Verbraucher und Endnutzer“. In diesem Bereich geht es insbesondere um die Einhaltung der international anerkannten Arbeitsbedingungen und Menschenrechte, sowohl im eigenen Betrieb als auch in der Lieferkette.

Und schließlich werden im Bereich Governance unter der Überschrift „Unternehmenspolitik“ die Themen Unternehmenskultur, Bekämpfung von Korruption, Management der Lieferantenbeziehungen sowie Lobbyarbeiten adressiert.

* Dr. Felix A. Zimmermann ist Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg und Inhaber der ESG-Beratung VOIKOS GmbH in Stuttgart. Er ist Autor des Buches „ESG-Made in Germany“, welches Grundlage für den vorliegenden Aufsatz ist.

1 Vgl. Vereinte Nationen: „Übereinkommen von Paris“ vom 12.12.2015.
 2 Vgl. Vereinte Nationen: „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“, Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25.9.2015.
 3 Vgl. EU-Kommission: „Europäischer Grüner Deal“, Brüssel, 11.12.2019.
 4 Vgl. Zimmermann ESG-Made in Germany, 1. Aufl. 2023, 83 ff.
 5 Vgl. EU-Kommission: „Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“, Anhang zu Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, Brüssel, 31.7.2023.

2. Wesentlichkeit

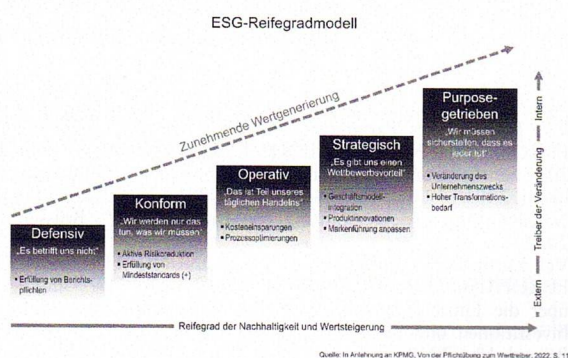
Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein strategisches Werkzeug, um die Chancen und Risiken, die sich für ein Unternehmen aus den ESG-Handlungsfeldern ergeben, sichtbar zu machen und zu priorisieren. Ursprünglich wurde sie dafür genutzt, um die wesentlichen Themen für die Berichterstattung zu ermitteln. Mittlerweile wird dieses Instrument aber auch angewendet, um die Grundlage für die Entwicklung einer ESG-Strategie zu schaffen. Die Europäische Kommission hat für die Erstellung der Wesentlichkeitsanalyse Regeln vorgegeben.⁶ Entsprechend dem ESRS-Standard gibt sie verbindlich vor, dass die betroffenen Unternehmen eine sogenannte „doppelte Wesentlichkeitsanalyse“ („double materiality“) durchführen müssen, um die wesentlichen Handlungsfelder zu erkennen und zu priorisieren.

In einem ersten Schritt werden durch eine Erhebung alle ESG-relevanten Themen und Handlungsfelder, die sich zum Beispiel aus dem ESRS-Standard und aus Gesetzgebung, Verordnungen, technologischen Trends, gesellschaftlichen Veränderungen und auch erwarteten Marktveränderungen für das relevante Unternehmen ergeben, zusammengetragen. In einem zweiten Schritt werden diese dann der „doppelten“ Wesentlichkeitsanalyse unterzogen. Und schließlich müssen die Stakeholder als dritte „Dimension“ in die Wesentlichkeitsanalyse miteinbezogen werden. Damit sollen die Erwartungen und Bedürfnisse der zentralen Interessengruppen in die Identifizierung und Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen einbezogen werden.

3. Ambition

Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse bilden die Grundlage für die ESG-Strategie. Die eingeschlagenen Strategien können in werterhaltende und wertsteigernde eingeteilt werden. Bei der werterhaltenden Strategie werden lediglich die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen erfüllt, während bei der wertsteigernden Strategie Chancen, die sich aus den ESG-Anforderungen ergeben, sowohl in der Wertschöpfungskette als auch in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells konsequent genutzt werden.

Die Qualität der Strategieentwicklung hängt zum einen vom Input der Wesentlichkeitsanalyse ab. Zum anderen ist aber auch von entscheidender Bedeutung, mit welcher Ambition die jeweiligen Themen angegangen werden. Deshalb sollten sich Eigentümer, Beirat bzw. Aufsichtsrat und Management über die Ambition in dem jeweiligen Handlungsfeld einig sein, bevor sie die Strategie festlegen. Um diese Ambition als Zielvorgabe auch formulieren zu können, ist die Hinzuziehung eines Reifegradmodells sinnvoll.⁷



Je höher die Ambition ist, desto höher ist der Transformationsbedarf im entsprechenden Handlungsfeld. Damit korrespondiert auf der einen Seite ein höheres unternehmerisches Risiko, auf der anderen Seite aber auch die Chance auf eine größere Wertsteigerung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass mit Steigerung des Ambitionslevels auch die Anforderung an das Engagement der Eigentümer, des Managements und der Aufsichtsgremien hinsichtlich der damit einhergehenden Transformation ansteigt. In den meisten Fällen ist eine schrittweise Vorgehensweise entlang der unterschiedlichen Reifegrade zu empfehlen.

Allerdings kann es auch – je nach Situation und Lage der Firma – sinnvoll sein, einen massiven und ganzheitlichen Umbau des Geschäftes anzustreben, um möglichen Schaden von der Firma abzuwenden. Wichtig ist nur, dass Klarheit über die Ambition und die Risikobereitschaft besteht, da dies maßgeblich die spätere Formulierung der Ziele und Maßnahmen sowie den notwendigen Investitionsbedarf bestimmt.⁸

4. Integration in die Gesamtstrategie

a) Die Bedeutung des Purpose

Um ein entsprechendes Momentum bei der Umsetzung der ESG-Strategie zu erreichen, ist es notwendig, diese in die Gesamtstrategie des Unternehmens zu integrieren. Im Folgenden sollen in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell⁹ in Verbindung mit dem „Why, How, What“-Modell von Simon Sinek¹⁰ Schwerpunkte bei der Integration skizziert werden. Dabei wird zwischen den drei Ebenen des normativen, strategischen und operativen Managements unterschieden.

Im Bereich des normativen Managements geht es um Strategieelemente, die die Existenz und Geschäftstätigkeit des Unternehmens begründen („Why?“). Dazu zählt insbesondere der Purpose des Unternehmens. Unter Purpose versteht man den formulierten gesellschaftlichen Sinn und Zweck des Unternehmens, also das, warum und wofür das Unternehmen existiert. Er sollte zukunftsorientiert, sinnstiftend und authentisch sein. Darüber hinaus sollte er tief in der Organisation verwurzelt sein, da er der Motivation und Identifikation aller Mitarbeiter dient und dauerhafte Gültigkeit hat. Er stellt den „Nordstern“ dar, von dem alle Stakeholder überzeugt sein sollten.

Hier setzt sich zunehmend durch, dass Unternehmen ihren Unternehmenszweck damit begründen, dass sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen aktiv und messbar zu mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft und Gesellschaft, zum Beispiel im Bereich Klimaschutz oder gesellschaftlicher Verantwortung, beitragen. Die Formulierung des Purpose in Form einer einzigartigen Produkt-, Prozess- oder Lösungskompetenz ohne Nachhaltigkeitsbezug überzeugt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen immer weniger. Insofern ist es eine zentrale Aufgabe bei der Formulierung des Purpose, die Frage zu beantworten, welchen Beitrag das Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit liefert.

- Vgl. EU-Kommission: „Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“, Anhang zu Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, Brüssel, 31.7.2023, 5 ff.
- Vgl. Zimmermann ESG-Made in Germany, 1. Aufl. 2023, 103.
- Vgl. Zimmermann ESG-Made in Germany, 1. Aufl. 2023, 103 ff.
- Vgl. Rügg-Stürm/Grand Das St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., 2020.
- Vgl. Sinek Start with Why, 2011.

Abbildung 1: ESG-Reifegradmodell

b) Organisationsstrukturen und Führung

Eng verbunden mit der normativen Frage nach dem Zweck sind die strategischen Managementelemente. Dabei geht es um die Frage, wie („How?“) der Unternehmenszweck erreicht werden soll. Die Beantwortung dieser Frage ist maßgeblich für die Ausrichtung des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit. Dazu zählen zum Beispiel die Festlegung von Führungsprinzipien und -strukturen, aber auch die gelebten Unternehmenswerte beziehungsweise die Unternehmenskultur.

Durch die Integration der ESG-Strategie können sich auch hier erhebliche Veränderungen ergeben. Eine Herausforderung liegt darin begründet, dass das Thema Nachhaltigkeit nahezu alle Bereiche des Unternehmens betrifft und damit als eine Querschnittsfunktion – ähnlich wie die Digitalisierung – angesehen werden kann. Daraus ergibt sich die Frage nach der besten Führungsstruktur. Hier sind in der Praxis sehr unterschiedliche Ansätze zu finden.

Es gibt Nachhaltigkeitsbeauftragte, die lediglich koordinierende Funktionen übernehmen, regelmäßig tagende Steuerungskreise oder auch ganze Nachhaltigkeitsabteilungen, die in einer Matrixorganisation eingebunden sind. Ähnlich vielfältig ist es bei der Zuordnung der Verantwortung hinsichtlich der Führung des Themas. Von der klaren Verantwortungsübernahme durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung bis hin zur Zuteilung der Verantwortung unterhalb der Geschäftsleitungsebene ist in der Praxis alles zu sehen.

Da die Anforderungen an die Organisations- und Führungsstruktur sehr stark zum Beispiel vom Geschäftsmodell, der Struktur der Wertschöpfungskette und der festgelegten Ambition abhängig ist, sind die Lösungen unternehmensindividuell. Wichtig ist in diesem Kontext, dass das Thema im Rahmen der Integration adressiert und gelöst wird. Eine unklare Verantwortungs- und Führungsstruktur ist dem Thema nicht dienlich.¹¹

c) Unternehmenswerte und -kultur

Unternehmenswerte bringen die übergeordneten Wertvorstellungen eines Unternehmens zum Ausdruck und formulieren damit einen Anspruch. Sie prägen die Identität und dienen allen relevanten Stakeholdern zur Orientierung für ihre Interaktionen mit dem Unternehmen. Zugleich sind sie aber auch ein Maßstab, an dem sich das Unternehmen mit seinem Handeln messen lassen muss.

Unternehmenswerte entstehen unter Berücksichtigung interner und externer Wert- und Erfolgsvorstellungen. In beiden Bereichen sind die Ansprüche hinsichtlich einer klaren Positionierung des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit spürbar angestiegen.

Außerdem bilden die Werte die Grundlage für die gelebte Unternehmenskultur. Diese spiegelt das tatsächlich im Unternehmen gezeigte Verhalten wider. Auch hier muss ein tatsächlich nachhaltiges Handeln vorgelebt werden. Ein Auseinanderfallen von Anspruch und Wirklichkeit wirkt sich auf Dauer fatal auf die Motivation und Qualität der Mitarbeiter und auch auf die Reputation des Unternehmens aus.

Und schließlich sind die Elemente des eher operativen Managements zu nennen. Abgeleitet aus den strategischen Zielen werden auf dieser Ebene die konkreten operativen Maßnahmen umgesetzt. Diese spiegeln den vollziehenden Teil („What?“) im Unternehmen wider. Sie umfassen zum Beispiel die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung von

Ressourcen sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der gesamten Wertschöpfungskette.

Auch auf dieser Ebene müssen die zentralen Handlungsfelder aus der ESG-Strategie integriert werden. Dies kann zum Beispiel durch die Einbindung der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenswerte in das Mitarbeitergespräch, die Zuordnung dedizierter Ressourcen für die Umsetzung einzelner Maßnahmen aus der ESG-Strategie, die konkrete Umsetzung von Energie- und Ressourceneinsparmaßnahmen im Produktionsprozess, das Umsetzen von Kreislaufkonzepten, die Ausrichtung der Markenführung an Nachhaltigkeitsthemen oder auch die Einführung eines klaren „Code of Conduct“ für die Lieferanten erfolgen. In jedem Falle ist es wichtig, dass den formulierten Ansprüchen auf der normativen und strategischen Ebene entsprechend messbare und wertgenerierende Maßnahmen auf der operativen Ebene folgen.

5. Umsetzung

Bei der Festlegung der strategischen Maßnahmen ist zu empfehlen, sich insbesondere am Anfang auf einige wenige Handlungsfelder (max. zwei bis drei pro Feld E, S und G) zu konzentrieren. Pro Handlungsfeld sollten dann zwei bis drei konkrete und messbare Maßnahmen entwickelt werden. Weniger ist in dem Fall wirklich mehr.

Um die Ziele und den entsprechenden Fortschritt bei der Umsetzung messbar zu machen, empfiehlt es sich sehr, pro Maßnahme mindestens eine Kennzahl zu definieren. Hier kann und sollte auf das Zahlenwerk des ESRS zurückgegriffen werden. Damit wird vermieden, dass die Steuerung der Maßnahmen mit anderen Kennzahlen erfolgt als denen, die später für die Berichterstattung genutzt werden.

Zur Umsetzung der Maßnahmen und zu Erreichung der Ziele ist es notwendig, dass entsprechende Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte definiert werden. Dies kann zum Beispiel mit der OKR-Methode (Objectives and Key Results) erfolgen. Außerdem müssen entsprechende Budgets zur Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung stehen. Um Transparenz über den Fortschritt bei der Umsetzung zu erhalten, ist eine regelmäßige Befassung mit dem Thema auf Grundlage der Zielerreichung erforderlich. Auch wenn die genannten Themen in vielen Fällen bereits in den Unternehmen adressiert werden, so ist doch zu beobachten, dass es sich häufig um Insellösungen handelt.

III. ESG-Berichterstattung

Ein weiterer Teil der ESG-Agenda ist die Berichterstattung, die sowohl intern als auch extern erfolgen muss. Bei der externen Berichterstattung hat die Europäische Kommission mit der CSRD¹², der EU-Taxonomie¹³ und den Berichterstattungsstandards ESRS¹⁴ den Rahmen gesetzt. Danach müssen

11 Vgl. Zimmermann ESG-Made in Germany, 1. Aufl. 2023, 107 ff.

12 Vgl. Europäisches Parlament: „RICHTLINIE (EU) 2022/2464 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 14.12.2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“, Brüssel, 14.12.2022.

13 Vgl. Europäisches Parlament: „VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18.6.2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088“, Brüssel, 18.6.2020.

14 Vgl. EU-Kommission: „Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“, Anhang zu Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, Brüssel, 31.7.2023.

Unternehmen in ihrem Lagebericht ein den Tatsachen entsprechendes und vollständiges Bild über die Chancen und Risiken rund um das Thema Nachhaltigkeit entlang der als wesentlich eingestuften Handlungsfelder geben. Damit wird die Nachhaltigkeits-Berichterstattung fester Bestandteil des Jahresabschlusses und bekommt die gleiche Bedeutung wie die finanzielle Berichterstattung.

Insgesamt gibt der ESRS rund 80 Offenlegungsanforderungen vor. Diese Anforderungen können zum einen rein quantitative Angaben, zum anderen aber auch qualitative Angaben in Bezug auf Strategie, Risiken, Chancen und Wesentlichkeitsaspekte sein. Unternehmen müssen neben den allgemeinen nur den Offenlegungsanforderungen nachkommen, die für sie wesentlich sind. In der Praxis muss also nur über einen Teil aus den insgesamt vorgesehenen Anforderungen berichtet werden. Um die Komplexität weiter zu reduzieren, ist vorgesehen, dass sogenannte Branchenstandards entwickelt werden. Sie sollen dann für die jeweiligen Branchen die Mindeststandards für die Berichterstattung vorgeben.

Neben der externen gewinnt die interne Berichterstattung zunehmend an Relevanz. Hier empfiehlt es sich, bei der Festlegung der Kennzahlen zur Steuerung der Strategieumsetzung ebenfalls die ESRS-Standards anzuwenden. Darüber hinaus muss ein Berichtswesen aufgebaut werden, welches die Erhebung der relevanten Kennzahlen zeitnah und vollständig ermöglicht. Dies kann zum Beispiel CO₂-Emissionen, Energieverbräuche, Abwärmemengen, Abfallmengen oder auch die Anzahl von Arbeitsunfällen oder die Abdeckungsquoten für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie das Compliance-Management betreffen.

In jedem Falle sollte das interne Berichtswesen über diese Nachhaltigkeitskennzahlen den gleichen Stellenwert erhalten wie das gewohnte und bekannte Finanzberichtswesen. Mittlerweile gibt es integrierte Softwarelösungen am Markt, die bei der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse, der Steuerung der Strategieumsetzung und der Erstellung des berichtspflichtigen Inhalts unterstützen. Die Prüfung eines möglichen Einsatzes solcher digitaler Lösungen ist sehr zu empfehlen.

IV. Beobachtbare Erfolgsmuster bei der ESG-Strategieentwicklung und -umsetzung¹⁵

1. Nachhaltigkeit ist Chefsache

Aufgrund der erkannten strategischen Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit ist die Verantwortung dafür in der Regel direkt in der Geschäftsführung und dort meist beim Vorsitz angesiedelt. Nur so können die teilweise massiven Transformationen und Veränderungen in den Unternehmen auch entsprechend umgesetzt werden. Denn dazu bedarf es der Initiative und Unterstützung der obersten Führungsebene, da viele bisherige Paradigmen infrage gestellt werden.

Außerdem haben die Unternehmensführer erkannt, dass Nachhaltigkeit ein positives und außerordentlich wichtiges Thema ist, mit dem man sich im Wettbewerb noch differenzieren und positionieren kann. Deshalb bekennen sich die Chefs der erfolgreichen Unternehmen sehr explizit zu der Bedeutung dieses Themas.

2. Klare und integrierte Nachhaltigkeitsstrategie

Die beim Thema Nachhaltigkeit erfolgreichen Unternehmen verfügen über eine dokumentierte und in die Gesamtstrategie integrierte Nachhaltigkeitsstrategie. Bei der Integration in die Gesamtstrategie ist meist der Purpose der Firma eng mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden. Dabei ist der direkte

und indirekte Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz das Thema, welches am häufigsten herausgestellt wird. Insbesondere die Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen direkt helfen, nachhaltiger zu wirtschaften beziehungsweise zu leben, stellen dies als ihren wesentlichen Unternehmenszweck heraus.

Neben dem Purpose wird in der Regel auch im Unternehmensleitbild das Thema Nachhaltigkeit aufgenommen. So werden sowohl in der Vision als auch in der Mission greifbare und marktnahe Nachhaltigkeitsziele integriert. In diesem Zusammenhang werden häufig auch die besonderen Werte und die eigenständige Kultur des Unternehmens als ein wesentlicher Differenzierungsfaktor und Garant für die Erreichung der Ziele herausgestellt. Diese sind häufig ebenfalls eng mit den Grundsätzen nachhaltigen Wirtschaftens verbunden.

3. Innovationen mit nachhaltiger Substanz

Den erfolgreichen Unternehmen ist gemein, dass sie aus der Situation der Stärke heraus handeln. Sie alle haben die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit früh erkannt und sind es rechtzeitig angegangen. Neben der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte setzen sie sehr stark auf die Kraft der Innovation. Dabei steht die Produktinnovation im Vordergrund. Basierend auf der jeweiligen Kernkompetenz des Unternehmens werden neue Produkte entwickelt, die den Kunden ermöglichen, nachhaltiger zu wirtschaften und zu handeln. Diese Innovationen haben Substanz und ihr Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit ist messbar. Sie adressieren die unmittelbaren, relevanten und zukünftigen Bedürfnisse der Kundschaft.

Die Nutzung der eigenen Kernkompetenzen bei der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte und der Entwicklung von Innovation führt dazu, dass sich das Geschäftsmodell der Unternehmen eher evolutionär und nur in Einzelfällen tatsächlich revolutionär entwickelt. Aufgrund der Nutzung der eigenen Stärken und Kernkompetenzen wird das jeweils eingegangene Risiko somit kalkulierbar.

4. Kompetenz und Mandat der Mitarbeiter

Um die Weiterentwicklung und ggf. Transformation des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben, bedarf es entsprechender Kapazitäten, einer ausreichenden Kompetenz und eines klaren Mandates. Bei den Kapazitäten ist zu beobachten, dass durch die Erfüllung neuer Vorschriften und zusätzlicher Berichtspflichten ein tatsächlicher Mehraufwand entsteht, der meist auch mit einem Kapazitätsaufbau einhergeht.

Interessant ist, dass erfolgreiche Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung insbesondere auf ihre bestehenden und erfahrenen Mitarbeiter und Führungskräfte zurückgreifen. Diese verfügen aufgrund ihrer Nähe zu Produkt und Kunden in der Regel über die entsprechende Kompetenz, auch die neuen Anforderungen zu erfüllen. Sie genießen das Vertrauen der Unternehmensführung, sind gut vernetzt und haben Zugang zu den wesentlichen Entscheidungsträgern im Unternehmen.

5. Umbau braucht Zeit und Investitionen

Die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit ist ein Marathon. Die erfolgreichen Unternehmen beschäftigen sich überwiegend schon sehr lange mit dem Thema. Um Geschwindigkeit

¹⁵ Vgl. zu den beobachtbaren Erfolgsmustern: Zimmermann ESG-Made in Germany, 1. Aufl. 2023, 245 ff.

keit bei der Umsetzung zu gewinnen, konzentrieren sich die Unternehmen auf das Wesentliche und reduzieren damit bewusst die Komplexität. Dennoch dauert die Umsetzung meist länger als erwartet, da es sich nicht um einen einmaligen chirurgischen Eingriff handelt, sondern die gesamte DNA des Unternehmens weiterentwickelt werden muss.

Hier zeigen die Unternehmen, dass ein schrittweises Vorgehen bei der Transformation erfolgreicher ist als die Aufsetzung eines einmaligen Projektes. Aus heutiger Sicht gibt es keinen idealen Endzustand der Transformation. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen auch in Zukunft kontinuierlich ändern werden, was eine regelmäßige Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategie erforderlich macht.

Die Unternehmen eint, dass sie bereits erhebliche Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie getätigt haben. Dabei wird vor allem in neue Technologien und Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissio-

nen, der Steigerung der effizienten Energie- und Ressourcennutzung und die Entwicklung von Innovationen investiert.

V. Fazit

Die erheblichen Regulierungen im Bereich ESG haben die Chancen-/Risikolandschaft für die Unternehmen spürbar verändert. Erfolgreiche Firmen haben sich frühzeitig auf die unternehmerische Nutzung der Chancen durch die Entwicklung einer klaren ESG-Strategie konzentriert. Dabei ist besonders wichtig, dass diese vollständig in die Unternehmensstrategie integriert wird, da sie zentrale Fundamente und Werte des Unternehmens berührt. Beobachtbare Erfolgsmuster bei den ESG-Vorreitern sind insbesondere darin zu erkennen, dass ESG dort Chefsache ist, eine dokumentierte und integrierte ESG-Strategie vorliegt und Innovationen mit nachhaltiger Substanz die Transformation treiben. Diese Erkenntnis unterstreicht, dass ESG zuerst ein Strategiethema und erst nachgelagert ein Berichterstattungsthema ist. ■