

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

NACHHALTIGKEIT & ESG

„Der Druck auf Unternehmen steigt exponentiell“

Das Thema Nachhaltigkeit setzt Unternehmen immer stärker unter Druck. „Gesellschaft, Kunden, Mitarbeiter und Finanzierer verlangen zeitgleich belastbare Aussagen sowie messbares verändertes Handeln“, beobachtet Burkhard Wagner, Geschäftsführer der Strategieberatung ADVYCE. Parallel dazu steigt der Anspruch an die Forschung, Lösungen für mehr Nachhaltigkeit zu finden. „Wir dürfen nicht überall den Weg der Komplexitätsreduktion wählen“, mahnt im folgenden Interview Prof. Dr.-Ing. Karsten Lemmer, Mitglied des Vorstandes des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR).

Corona hat die Frage nach der Relevanz wissenschaftlicher Erkenntnisse und Aussagen für die Politik in die öffentliche Debatte gehoben. Wie offen ist die Wirtschaft in dieser Frage?

Wagner: Die Frage ist ja nicht neu, siehe „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome. Aber der gesellschaftliche Druck ist heute nochmal ein ganz anderer. Die Transferfähigkeit und -bereitschaft muss an mancher Stelle noch deutlich geschärft werden. Wir brauchen hohe Innovationsgeschwindigkeit, neue Technologie-Konzepte – denken Sie an Wasserstoff, Batterietechnologie oder Mobilität. Und das geht nur in enger Zusammenarbeit.

Lemmer: Es ist die Verantwortung der Forschung, die Innovationspipeline zu füllen, nicht nur mit Blick auf kurzfristigen Markterfolg. Wir brauchen industrielle Lösungen von Morgen. Auch die Wissenschaft muss sich öffnen, um ihre Forschung an den realen Bedarfen zu orientieren. Etwa wenn es um Zeitschienen der Wirtschaft geht oder wenn es darum geht, bestehende Ansätze mit Großforschungsinfrastrukturen zu testen und zu skalieren. Und wir müssen auch frühere Ideen gemeinsam und immer wieder neu bewerten. Wir brauchen parallele Lösungswege, denn wir wissen nicht im Voraus, wo der größte Hub entsteht.

Um Forschungsideen erfolgreich weiterzuentwickeln, hilft es, die Dimensionen Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Praktikabilität und Wechselwirkungen im Gesamtsystem sowie die gesellschaftliche Akzeptanz bei einer wissenschaftlichen Entwicklung zu betrachten. So etwas führt dann zu nachhaltigen Innovationen.

Was sind die Themen, die Ihre Kunden am drängendsten umtreiben?

Wagner: Der Druck auf Unternehmen steigt exponentiell und das von ganz unterschiedlichen Seiten – der Öffentlichkeit, Nichtregierungs-

organisationen, der Politik. Gesellschaft, Kunden, Mitarbeiter und Finanzierer verlangen zeitgleich belastbare Aussagen und planvolles sowie messbares verändertes Handeln. Die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit ist aber oft ungeklärt: Wer zahlt letztlich für Nachhaltigkeit?

Lemmer: Wir beobachten auch, dass der Anspruch an Lösungen aus der Forschung hin zu „mehr Nachhaltigkeit“ steigt. Wir versuchen durch Gesamtsystemanalyse und -betrachtung darzustellen, dass innovative, nachhaltige Technologien nicht immer teurer sind. Es kommt ja auf den Zeithorizont an, was unterm Strich teurer ist: Jetzt in Infrastruktur und Technologien zur CO₂-freien Energieerzeugung und -nutzung zu investieren, wird sich langfristig finanziell auszahlen.

Wo findet der stärkste Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft statt?

Wagner: Im Energie- und Mobilitätssektor sind aktuell viele funktionierende Modelle zu beobachten, aber auch in der Medizin, Biotech, Robotik / Industrie 4.0 – hauptsächlich dort, wo Innovationen für das Geschäftsmodell entscheidend sind oder wo die EU-Taxonomie am komplexesten einwirkt, etwa bei Lieferketten, Flug oder Herstellung.

Lemmer: Jenseits von Branchengrenzen kooperieren Wissenschaft und Wirtschaft gewinnbringend auf ganz verschiedenen Ebenen. Einerseits, wenn es um konkrete Technologieentwicklung und -skalierung geht, andererseits schon in frühen Innovationsphasen, wenn das „Produkt“ noch gar nicht klar umrissen ist – einfach um Chancen nicht ungenutzt zu lassen. So arbeitet das DLR mit verschiedenen Akteuren des Energiesektors zusammen, um im Strukturwandel den Umbau von fossilen Kraftwerken in Energiespeicherkraftwerke zu schaffen. Oder mit einem Industriepartner, um einen Wasserstoffverbrennungsmotor für schwe-

re Baumaschinen zu entwickeln. Und natürlich ist auch der Knowhow-Transfer über Menschen wichtig: Wissenschaftler wechseln mit hoher Expertise in die Industrie oder gründen sogar eigene Unternehmen, die die Wirtschaft dann eben auch nachhaltig beflügeln.

Reicht der Weg des gesellschaftlichen „Ausverhandelns bis zum Kompromiss“, um der Herausforderungen der Klimaziele Herr zu werden?

Wagner: Mit Kompromissen allein lässt sich das Klimaziel vermutlich nicht erreichen. Auch Corona zeigt ja, dass wir da gesellschaftlich langsam an unsere Grenzen stoßen. Die Vielzahl an Informa-



Prof. Dr.-Ing. Karsten Lemmer (57) ist im Vorstand des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) verantwortlich für das Ressort „Innovation, Transfer und wissenschaftliche Infrastrukturen“. Wesentliche Handlungsfelder sind für ihn die Erschließung von

Innovationen aus der Forschung, der Transfer von Know-how und Technologien sowie Großforschungsanlagen für exzellente Forschungsergebnisse und größere Technologiereife.



Burkhard Wagner (53) ist Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatung ADVYCE. Er besitzt mehr als 20 Jahre Erfahrung in der strategischen Beratung von Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsführungen großer und mittlerer Unternehmen. Wagner

engagiert sich zudem in zahlreichen karitativen Einrichtungen und ist Geschäftsführer der non-Profit-Organisation Edu-Sense, die die digitale Bildung an Schulen vorantreibt.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

tionskanälen und der millionenfach multiplizierte, permanente Dialog erfordern neue Verhaltensregeln, aber auch anders agierende Politiker. Absolute Transparenz sorgt da leider eben nicht für Klarheit, sondern für Unübersichtlichkeit – so mancher flieht dann in ideologischen Nonsense, der aber vermeintlich Komplexität reduziert.

Lemma: Wir dürfen nicht überall den Weg der Komplexitätsreduktion wählen, sondern müssen uns manche Dinge sehr eingehend anschauen. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es auch Lösungen, die nicht zwingend ein Kompromiss sind – aber vielleicht länger brauchen, aktuell noch zu teuer

„In der Forschung ist Nachhaltigkeit sehr präsent“

Prof. Dr.-Ing. Karsten Lemma

sind oder noch zu kleinskalig. Deswegen ist Technologieoffenheit so wichtig und die Kooperation mit der Industrie von Beginn an.

Ein gutes Beispiel ist Wasserstoff- und Elektromobilität. Es geht hier nicht um Pro und Contra bei nur einem Verkehrsträger, sondern darum, Systemdimension aufzumachen und mehrere Elemente der Mobilität zu verändern: zum Beispiel statt Lieferauto in der Stadt ein Lastenrad, Lieferdrohnen für bestimmte Dienste, automatisierter Bedarfsverkehr für weniger Individualverkehr oder mehr Güterverkehr auf der Schiene – jeweils mit unterschiedlichen Antriebstechnologien. Forschung bedeutet, Wege aus einer Problemsackgasse aufzuzeigen. Aber: Nachhaltigkeitsbewertung und Abwägung – zum Beispiel Ökonomie versus Umweltschutz versus soziale Nachhaltigkeit – sind nicht wissenschaftlich entscheidbar, sondern ein gesellschaftlicher Aushandlungsprozess – sinnvollerweise faktenbasiert.

Welche Rolle spielen Nichtregierungsorganisationen in der ganzen Debatte – und gibt es da einen Austausch mit dem DLR?

Lemma: In Nichtregierungsorganisationen arbeiten auch viele Wissenschaftler, und natürlich gibt es da Austausch. Wir sind zum Beispiel in Fachverbänden oder Netzwerken mit vielen Akteuren im Gespräch, auch Nichtregierungsorganisationen. Das DLR sieht sich eher in der Vermittlerrolle. Beispiel Windenergie: Wir bauen im Norden einen Forschungspark Windenergie. Da stehen wir permanent im Dialog mit allen betroffenen Akteuren.

Ist die EU-Taxonomie-Verordnung der richtige Hebel?

Wagner: Steuerung braucht normierte und verlässliche Transparenz. Natürlich wird aber eine Regulierung oft als Kontrast zu Offenheit, Neugierde und Unternehmertum verstanden.

Lemma: Aus wissenschaftlicher Sicht wünschen wir uns Planbarkeit und verlässliche Transparenz, denn für die Kooperation mit der Wirtschaft sind

schlicht Experimentierräume und gute Rahmenbedingungen nötig.

Warum beschäftigt sich eine Strategieberatung mit dem Thema Nachhaltigkeit?

Wagner: Wir arbeiten an Themen, die Vorstände oder Aufsichtsräte gerade am drängendsten beschäftigen, und das Thema Nachhaltigkeit gehört ganz sicher dazu. Die richtige Strategie ist für die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens entscheidend; jetzt werden bei ganz wichtigen Zukunftsfragen – etwa im Bereich der Taxonomie, aber auch in Sachen Image – Weichen gestellt. Da braucht es Orientierung und den Blick von außen.

Welche Branchen sind aus Ihrer Sicht in Sachen Nachhaltigkeit am weitesten?

Wagner: Profitabilität ist ein Treiber. Das heißt, wer die Taxonomie am besten einpreisen kann, geht voran. Eine moderne Führungskultur, junge Mitarbeiter, digitale Geschäftsmodelle sind ebenfalls Treiber. Und: Alle Unternehmen, die visionär denken und arbeiten, müssen stark wissenschaftlich vernetzt sein.

Lemma: Die Partner aus den DLR-Kernbranchen Luftfahrt, Raumfahrt, Verkehr, Energie blicken intensiv auf das Thema Nachhaltigkeit – ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt ja davon ab. Es gibt hier viele Beispiele gemeinsamer Entwicklung: Wir nutzen ein umgebautes Flugzeug, um gemeinsam mit einem Industriepartner den Brennstoffzellen-Antrieb für Regional- und Kurzstrecke zu entwickeln. Wir gestalten den modularen Fahrzeug-Prototypen „U-Shift“ für automatisierten und elektrischen Liefer- und Personenverkehr gemeinsam mit Industriepartnern, kleinen und mittleren Unternehmen und Zulieferern. Schiffbauer und Fährbetreiber arbeiten gemeinsam mit uns daran, den Fährbetrieb mit „grünem“ Wasserstoff ökologisch und ökonomisch zu bewerten. Schienenverkehrsunternehmen entwickeln mit uns Digitalisierung, Leichtbau, Komfort und nachhaltige Antriebe im Schienenverkehr weiter. Behörden nutzen exakte Satellitendaten zur Zustandserfassung des globalen Waldbestands. Viele Unternehmen schauen auch auf die Entwicklung von Hochtemperatur-Wärmepumpen beim DLR für die industrielle Wärmewende, wie es sie in der Leistungsklasse bisher nicht gibt, aber dringend braucht.

Wo haben die Unternehmen denn den größten Nachholbedarf?

Wagner: Das „G“ in Environmental, Social, Governance (ESG) ist weitgehend noch nicht umgesetzt. Daten fehlen, Messmethoden sind nicht geübt, finale Regeln und Rahmenwerke fehlen als Orientierung. Es gibt auch noch viel zu selten qualitativ belastbare Benchmarks entlang zentraler Wertschöpfungsketten.

Wo stehen Sie selbst als Unternehmen mit Blick auf Nachhaltigkeit?

Lemma: Forschung hat hier zwei Perspektiven: Wir können *auf nachhaltige Weise forschen*. Das DLR hat schon vor über 20 Jahren begonnen, dies in seiner strategischen Gesamtausrichtung zu ver-

ankern und bezieht es – zusätzlich zu seinen Forschungszielen – auf Organisationsführung, Infrastrukturen, die Gestaltung eines zukunftsfähigen Personalmanagements, Dienstreisen und weiteres. Die zweite Perspektive: *Wir forschen für Nachhaltigkeit*. Das bedeutet, kraft unseres Wissens herauszufinden, wie eine Transformation hin zu einem nachhaltigeren Leben auf unserem Planeten möglich ist. Also beispielsweise Energie- und Verkehrsforschung oder auch Erdbeobachtung und Klimaforschung zu betreiben. Das ist nicht nur Klimaschutz, sondern umfasst alles, was den Umgang mit den Ressourcen auf unserem Planeten verbessert.

Im besten Fall haben wir das Privileg, als Forschungseinrichtung eine innovative nachhaltige Technologie an unseren Standorten selbst zu testen. Beispiel „eChiller“: Am DLR-Standort Weilheim wird zur Kühlung der Server eine neuartige und umweltschonende Kühlmethode getestet. Die Kältemaschine verwendet Wasser als Kältemittel, dadurch ist es deutlich umweltfreundlicher als andere Kältemittel. Das Prinzip basiert auf der Direktverdampfung, Verdichtung, Kondensation und der Entspannung von Wasser beziehungsweise Wasserdampf in einem geschlossenen Kreislauf.

„Das ‚G‘ in ESG, die Governance, ist noch nicht umgesetzt.“

Burkhard Wagner

Zudem gibt es durch die Verwendung von Wasser weniger Verschleißteile, geringeren Wartungsaufwand und es sind keine Sicherheitsvorkehrungen für giftige und klimaschädliche Stoffe nötig.

Wagner: Wir sind als Dienstleister gewissermaßen Teil des Problems für unsere Kunden, wenn wir unseren Fußabdruck nicht geeignet reduzieren. Wir haben ein eigenes internes Team aufgesetzt und wesentliche Maßnahmen wie Reiseverhalten, Fuhrpark, Strom-/Energiebezug, Getränke etc. deutlich angepasst.

Welche Rolle spielen Bewusstsein und Haltung der Mitarbeitenden für die Entwicklung?

Wagner: Haltung ist wesentlich dafür, dass der Wandel gelingt, sie bestimmt Richtung und Geschwindigkeit der Veränderung. Wie ernst Absichten sind, erfährt man letztgültig ja leider meist erst, wenn es wehtut. Um auch in Sachen Nachhaltigkeit Vorreiter zu sein, brauchte es allerdings früher deutlich mehr Visionskraft als heute, wo die Fakten auch dem Letzten klar sein sollten.

Lemma: In der Wissenschaft ist die Überzeugung von einer sinnvollen Aufgabe wichtig und glücklicherweise auch eher die Regel; meist will man etwas für die Gesellschaft tun. Die Forschung denkt zumeist früh und kontinuierlich über die Auswirkungen ihres Tuns nach. Da ist Nachhaltigkeit sehr präsent. Haltung und Bewusstsein schafft man aber letztlich nur über Verhalten und Vorleben – und das täglich.

Strategisches Managementdenken im 21. Jahrhundert

Von Belgin Rudack

Mit der Nachhaltigkeit tut sich der Bankensektor im Vergleich zu anderen Branchen oft noch schwer. Doch wer das Thema gezielt in den strategischen Entscheidungsprozess einbettet, dem bietet sich die Chance, das eigene Geschäftsmodell innovativ in Richtung Zukunft auszurichten. Für Banken kann dies im Wettbewerb zum entscheidenden Vorteil werden.

Die Banken sehen sich seit Jahren mit einem umfassenden Paradigmenwechsel konfrontiert, der sich in vielen Facetten bemerkbar macht: Waren es zunächst die seitens der europäischen wie nationalen Aufsichtsbehörden verschärften Regularien für Eigenkapitalvorschriften und Risikomanagement – in der Branche als Basel I, II und III bekannt –, so sind inzwischen zusätzliche Herausforderungen auf die Banken zugekommen: Die sinkende Markenloyalität der Generationen Y und Z macht vor allem den traditionellen Geldinstituten zu schaffen. Hinzu kommen die sogenannten Non- und Near-Banks, die der „guten, alten Hausbank“ zusetzen – allen voran Internet-Giganten, die mit ihren eigenen Pay-Services im Revier der Banken „wildern“.

Sicher: Veränderung ist immer mit Aufwand und oft Skepsis verbunden, und viele Unternehmen klammern sich an Erfolgsrezepte – um dann festzustellen, dass die Märkte über sie hinwegfegen. Wir leben nun einmal im Zeitalter der Transformation. Man kann sich nicht für oder gegen sie entscheiden, so wie man sich – leider – auch nicht für oder gegen die Klimakrise entscheiden kann. Aber: Man kann sich entscheiden, wie man den Herausforderungen unserer Zeit begegnet und sie für sich und die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens nutzt. Genauo verhält es sich mit der Nachhaltigkeit und ihren drei Zieldimensionen, die seit der UNO-Konferenz von Rio 2012 als ESG – also Environment, Social und Governance – bekannt sind.

Ein völlig neues Mindset ist nötig

Einen Aspekt halte ich dabei für wesentlich, weil er inzwischen von grundlegender Bedeutung für ökonomische Entscheidungen ist: Transformation und Nachhaltigkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Beide Themen sind nicht überraschend aufgetaucht, sondern Kennzeichen der tiefgreifenden Veränderungen, denen wir uns seit Jahrzehnten zunehmend ausgesetzt sehen – Stichwort VUCA. Die Welt im 21. Jahrhundert ist volatile, uncertain, complex, ambiguous.

Wenn ich in diesem Zusammenhang von ökonomischen Entscheidungen spreche, dann meine ich damit weitaus mehr, als Managerinnen und Manager es bis vor Kurzem noch für gewöhnlich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive verstanden haben: Um sich den Herausforderungen, die sich aus Transformation und Nachhaltigkeit ergeben, als Unternehmen zu stellen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, muss ein grundlegen-

des Umdenken in den Chefetagen stattfinden. Und nicht nur dort: Ich gehe so weit zu sagen, dass ein umfassender Kulturwandel im Arbeitsleben schlechthin erst die Voraussetzungen schafft, um zukunftsfähig zu bleiben – ob betrieblich oder gesamtwirtschaftlich betrachtet. Oder anders gesagt: Wir brauchen ein völlig neues Mindset.

Doch wo bitte liegen hier die Chancen, möchte man an dieser Stelle fragen, und was hat das Ganze mit einem neuen Mindset zu tun? Ich will dies am Beispiel der Creditplus Bank skizzieren, die ich als Vorstandsvorsitzende seit fünf Jahren begleite.

Auch wir stellten uns der Frage, wie wir unser Geschäftsmodell fit für die kommenden Herausforderungen machen. Allen Beteiligten war schnell klar, dass sich diese Frage nicht mit dem Drehen an Stellschrauben im Produktportfolio lösen ließ. Es bedurfte eines 360-Grad-Blicks auf das gesamte Unternehmen und sein Umfeld, also die Stakeholder und die Zielgruppen – sowie deren Erwartungen. Zugute kam uns dabei, dass die französische Crédit Agricole Gruppe – deren deutsche Tochter die Creditplus Bank ist – Nachhaltigkeit seit jeher als Baustein ihrer DNA verankert hat und uns entsprechend strategisch unterstützen konnte.

Die Strategie muss sich an Werten orientieren

Wichtig war uns zu Beginn dieses Prozesses, die Werte zu schärfen, die uns leiten, und was sie in unserem unternehmerischen Handeln bedeuten. Für uns war es Teil verantwortungsbewussten Managements, das sich mit der Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden auseinandersetzt. Mit unserem Wertekodex schufen wir ein Koordinatensystem, das unsere unternehmerische Strategie für die kommenden Jahre steuern wird. Und somit den Motor für unsere eigene Transformation. Deutlich wird dies an dem wichtigen ersten Meilenstein, der sich direkt anschloss: die Verabschiedung unseres Leitbildes zum Thema Nachhaltigkeit. Untertitel: „Nachhaltigkeit als Aufgabe und Wettbewerbsvorteil“. Ich erwähne diesen Untertitel bewusst, weil er deutlich macht, dass wir Nachhaltigkeit von Anfang an nicht als gesetzgeberische Bürde, sondern als reelle Chance für unsere künftige Positionierung und Unternehmensführung verstanden haben.

Vorsicht vor Lippenbekenntnissen

In unsere ganzheitliche Betrachtung floss die gesamte Wertschöpfungskette unserer Aktivitäten ein, angefangen bei den eingekauften Leistungen über unseren Energieverbrauch bis hin zur

Wirkung der von uns verkauften Produkte. Stichwort: Sustainable Finance. In einer intensiven Bestandsaufnahme betrachteten wir für jedes der 17 von der UN definierten Nachhaltigkeitsziele, wo wir als Unternehmen stehen – also nicht nur in Sachen Klimaschutz, sondern auch bei Fragen wie Geschlechtergleichstellung, Weiterbildung oder dem digitalen Reifegrad („digital readiness“).

Ein solcher Prozess kann nicht erfolgreich gestaltet werden, wenn nicht das Mindset quer durch das ganze Unternehmen dazu passt. Ökonomischer Erfolg ist ohne das Engagement und die Bereitschaft aller, Verantwortung zu übernehmen und Nachhaltigkeit aktiv mitzugestalten, undenkbar. Wenn es nur bei Lippenbekenntnissen bleibt, landet jedes Unternehmen zwangsläufig bei Greenwashing in Sachen Klimaschutz oder beim Pinkwashing, wenn es um Diversität und Menschenwürde geht.

Profitorientierung: ohne Nachhaltigkeit nicht mehr denkbar

Was uns also antrieb: unser Geschäftsmodell authentisch auf die Herausforderungen unserer Zeit anzupassen. Und das mit dem bereits angesprochenen 360-Grad-Blick: Deshalb gehört das Ziel der Klimaneutralität bis 2045 für uns ebenso zu unserer Strategie wie beispielsweise die Förderung der Diversität (unsere Frauenquote liegt bei 55 Prozent, und unsere Beschäftigten stammen aus mehr als 20 Nationalitäten) als auch gemeinsam mit unseren Partnern an nachhaltigen und zertifizierten Finanzprodukten zu arbeiten.

Dass wir hier auf einem guten Weg sind, dieser Weg aber auch noch lang ist und sicher mit vielen Steinen gepflastert – das alles ist uns bewusst. Aber die VUCA-Welt wartet nicht, bis wir uns auf sie eingestellt haben, und Verbraucher:innen achten immer mehr darauf, ob sie ihr Geld Unternehmen anvertrauen, die ihre Werte teilen und für ökologische wie gesellschaftliche Verantwortung stehen. Das Fazit, das sich daraus ergibt, liegt auf der Hand: Ökonomische Profitorientierung ist ohne nachhaltiges Denken und Handeln nicht mehr möglich. Dies ist strategisches Managementdenken im 21. Jahrhundert. Zugegeben: Für viele klassische Banker noch ein unbequemer Gedanke. Aber einer, in den es sich zu investieren lohnt.

Die Autorin

Belgin Rudack

übernahm Ende 2017 bei der zur französischen Crédit Agricole Gruppe gehörenden Creditplus Bank die Position der Vorstandsvorsitzenden. Zuvor war die diplomierte Betriebswirtin in Führungspositionen bei der Santander Bank, der SEB Bank, bei GE Capital, der Citigroup sowie bei der Finanzplattform PlanetHome tätig.



EU-Taxonomie: „Wir haben aus der Pflicht eine Kür gemacht“

Von Dr. Christian Danninger

Seit dem 1. Januar 2022 greift die Berichterstattungspflicht nach der EU-Taxonomie-Verordnung für Unternehmen, die unter die CSR-Richtlinie fallen. Es wird europaweit für viele Unternehmen tatsächlich ernst in Sachen Environmental, Social und Governance (ESG). Klare Kriterien geben vor, welche taxonomiefähigen Umsatzerlöse, Investitions- und Betriebsausgaben für das Geschäftsjahr 2021 angegeben werden müssen. Der Anlagenbauer AIXTRON SE hat diesen Prozess in diesem Jahr erstmals erfolgreich durchlaufen und zusätzlich bereits als eines von wenigen Unternehmen freiwillig über die taxonomiekonformen Kennzahlen berichtet. Die Vorgehensweise und die Erfahrungen mit dem Projekt schildert im folgenden Interview Dr. Christian Danninger, Chief Financial Officer (CFO) der AIXTRON SE.

Herr Dr. Danninger, wurden Sie von der EU-Taxonomie überrascht?

Danninger: Nein, natürlich nicht, wir haben die Entwicklung lange intensiv verfolgt. Mit der Einführung der EU-Taxonomie hat die Europäische Union erstmals einen objektiven Maßstab zum Vergleich der Nachhaltigkeit börsennotierter Unternehmen geschaffen. Wir begrüßen diese neue Metrik ausdrücklich, denn sie erlaubt es, die ökologische Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftens objektiv zu messen.

Die Vorgaben sind komplex. Wie geht man in einer Organisation so ein Thema an, was waren die ersten Schritte?

Danninger: Wichtig ist zunächst die Verankerung des Themas auf Vorstandsebene. Als nächstes ist tatsächlich jede Menge Fleißarbeit gefragt. Wir sprechen von einem komplexen Regelwerk mit einigen hundert Seiten, verteilt über den Verordnungstext und diverse Anhänge. Es ist wichtig, dieses genau zu verstehen, um es auf das eigene Unternehmen anwenden zu können. Das fängt bei der Einordnung der Wirtschaftsaktivitäten an – unsere Aktivitäten finden sich unter dem NACE Code 28.99 „Manufacturer of other special purpose machinery n.e.c.“ – und endet bei den zu erstellenden, relevanten KPIs. Aufbauend auf diesem Verständnis haben wir eine klare Projektstruktur erarbeitet.

Wie ist das Projekt dann in der Praxis gelaufen?

Danninger: Erstmal gar nicht. Wir hatten zwar genau verstanden, was gefragt ist, wir wussten, welche KPIs relevant sind und wie wir messen wollen. Und trotzdem ging es nicht recht voran. Erst die Idee, die im Rahmen eines Führungskräftetreffens geboren wurde, brachte den entscheidenden Durchbruch: Ein Kollege mit immenser Erfahrung in diversen Linienfunktionen, im Vertrieb und im Bereich R&D-Controlling, der sich dazu bestens mit SAP auskennt, sollte das Projekt übernehmen. Diese Kombination war erfolgsentscheidend. Es braucht jemanden, der das Verständnis für die

EU-Vorgaben mit dem Geschäft, der Technologie und dem Unternehmen verbindet. Der Kollege hat nach Abschluss des Projekts dann auch konsequenterweise die neu geschaffene Position ESG & Sustainability Management übernommen.

Was zeichnet den AIXTRON-Ansatz aus?

Danninger: Als Unternehmen, das ganz stark von Innovationen lebt, kennen wir die Möglichkeiten neuer Technologien sehr genau. Unsere Produkte waren der inhaltliche Schlüssel zum Taxonomieprojekt. Sie erlauben unseren Kunden Produkte herzustellen, die erhebliche CO₂-Einsparungen ermöglichen. Nehmen Sie beispielsweise die moderne Leistungselektronik auf Basis von Galliumnitrid (GaN) oder Siliziumkarbid (SiC), mit der im Vergleich zur traditionellen Technologie auf Basis von Silizium in erheblichem Maße Energie eingespart werden kann. Oder Micro LEDs, welche den Energieverbrauch von Displays im Vergleich zur etablierten LCD-Technologie um bis zu 90 Prozent reduzieren – und das bei viel besserer Bildqualität!

Und wie sind Sie dann konkret vorgegangen?

Danninger: Wir haben die internen Prozesse analysiert und passgenaue Erfassungs-, Dokumentations-, Analyse- und Reporting-Tools entwickelt. Anschließend wurde zum Beispiel jede verkaufte Anlage in einer Einzelfallentscheidung anhand der zuvor entwickelten Kriterien von unseren internen Experten als konform oder nicht konform eingeordnet. Nach einem ersten Probelauf konnten wir etwaige Schwachstellen des Systems identifizieren und beheben, so dass der Echtlauf im Januar 2022 problemlos verlief.

Welche Rolle spielen externe Berater und Wirtschaftsprüfer?

Danninger: Ich bin fest davon überzeugt, dass neben dem Commitment im Vorstand ein ganz tiefes Sachverständnis im Unternehmen geschaffen werden muss. Daneben halte ich eine enge Begleitung durch einen guten Wirtschaftsprüfer für sehr wichtig. Es geht darum, immer die We-

sentlichkeit im Auge zu behalten und auch auf sehr dezidierte Fragen – Stichwort „Limited Assurance“ – vorbereitet zu sein.

Welche Vorteile ergeben sich für AIXTRON vielleicht sogar aus der Regulatorik?

Danninger: Ich denke, wir haben aus der „Pflicht“, die EU-Taxonomie erstmals anzuwenden, eine „Kür“ gemacht und konnten als erster MDAX-Konzern und als eines von wenigen Unternehmen in Deutschland bereits zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres 2021 berichten, inwieweit unser Wirtschaften taxonomiekonform ist. Dabei konnten wir 57 Prozent unserer Umsätze, 39 Prozent unserer Investitionsausgaben und 76 Prozent unserer Betriebsausgaben, welche unsere R&D-Ausgaben abbilden, als taxonomiekonform – und damit als ökologisch nachhaltig – ausweisen. Zudem sind wir im Rahmen einer aktuellen Studie, die 4.000 mittelständische Unternehmen auf ihre Nachhaltigkeit untersucht hat, auf Platz 2 gelandet. Das sind tolle Erfolge. Und: Nachhaltigkeit spielt in der internen und externen Wahrnehmung eine immer wichtigere Rolle. Kandidaten stellen detaillierte Fragen zu unserem Nachhaltigkeitsbericht oder möchten wissen, was wir konkret für die Umwelt tun. Das ist in einem Geschäft, das von der Intelligenz der Menschen lebt, ein wichtiger Faktor.

Was sind aus Ihrer Sicht zusammengefasst die entscheidenden Faktoren eines guten ESG-Reportings?

Danninger: Ganz klar: Es braucht die feste Überzeugung und starke Unterstützung auf oberster Führungsebene. Wir haben deshalb die neue Position ESG & Sustainability Management geschaffen, welche direkt an mich berichtet. Zweitens war es entscheidend, ein tiefes fachliches Verständnis für die Thematik zu entwickeln, um sie erfolgreich auf AIXTRON anwenden zu können. Daneben braucht es den richtigen internen Experten, der das Thema mit guter Vernetzung, technischem Know-how und Business-Verständnis mit allen Stakeholdern im Unternehmen vorantreibt. Und: ESG-Themen müssen nicht nur in mein fortlaufendes Reporting, sondern auch in den Budget- und Forecast-Prozess integriert werden. Das reduziert den Aufwand erheblich und hilft, Verbesserungspotenziale frühzeitig zu erkennen.

Der Autor



Dr. Christian Danninger
(42) ist Chief Financial Officer (CFO) der im MDAX gelisteten AIXTRON SE. In sein Vorstandressort fallen neben Finanzen und Berichtswesen auch Personal, Corporate Governance & Compliance, Recht sowie die Verantwortung für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG). Darüber hinaus ist er verantwortlich für Investor Relations und Kommunikation.

Nachhaltiges Wirtschaften – eine *Conditio sine qua non* für gemeinnützige Organisationen

Von Dr. Krystian Pracz

Gemeinnützige Unternehmen sind ein wichtiger, oft vernachlässigter oder auch falsch interpretierter Wirtschaftsfaktor in Deutschland. In Absetzung zu weiter gefassten Non-Profit-Unternehmen schütten sie keine erwirtschafteten Gewinne aus und fördern auch nicht mittelbar wirtschaftliche Interessen – wie etwa die großen Wirtschaftsverbände. Dennoch ist das Thema Wirtschaftlichkeit für gemeinnützige Organisationen genauso essenziell wie für „normale“ Unternehmen. Sie sind nämlich ebenso abhängig von der Finanzierbarkeit ihrer Aktivitäten wie die Wirtschaft. Dabei haben sie über die Jahre gelernt, dass Nachhaltigkeit als übergeordnetes Wirtschaftsprinzip überlebensnotwendig ist.

Die Guten

Wer gemeinnützig hört, denkt als erstes „*die machen doch was Gutes*“; seien es Umweltschutz, karitative Zwecke oder das Rettungswesen. Der Sinn und Zweck vieler gemeinnütziger Organisationen ist ja eben genau das: Man hilft demjenigen, der sich nicht selbst helfen kann und festigt damit die Gemeinschaft.

Weil hinter einer sinnvollen und sinnstiftenden Arbeit meist entsprechend motivierte und engagierte Menschen stehen, gipfelt die finanzielle Betrachtungsweise gemeinnütziger Organisationen nicht selten in der Haltung „*die bringen doch sicher noch Geld mit oder werden vom Staat finanziert*“. Das greift viel zu kurz. Es wird schlicht vergessen, dass diese Organisationen prinzipiell denselben Marktbedingungen und wirtschaftlichen Zwängen unterliegen beziehungsweise sich in ihnen behaupten müssen wie Wirtschaftsunternehmen. Sie müssen reüssieren und sich mit ihren Rahmenbedingungen wandeln. Finanziert werden sie zumeist aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und vor allem auch durch den Ertrag für erbrachte Leistungen, die zum Beispiel der Staat nicht direkt erbringen kann oder bewusst an Dritte vergeben hat. Zuwendungen genauso wie der Gewinn öffentlicher Ausschreibungen sind aber – genau wie in privatwirtschaftlichen Wettbewerbsfeldern – keine festen Größen, die stabil zu prognostizieren sind. Sie sind vielmehr ebenso volatil und leistungsabhängig wie etwa die Zuneigung des Kapitalmarktes. Es gilt also klug zu kalkulieren und zu budgetieren in gemeinnützigen Unternehmen.

Folgerichtig müssen gemeinnützige Unternehmen, um ihrem Zweck nachzukommen, der eben in ihrer ureigenen Tätigkeit liegt und nur indirekt im Erwirtschaften von Erträgen, die zur Verfügung stehenden Mittel und Erträge sehr zielgerichtet und besonders nachhaltig einsetzen. Im Bereich des Rettungswesens muss man mit viel medizinischem und technischem High-tech und absolut state-of-the art agieren sowie die besten Köpfe gewinnen und binden. Dabei stehen sie im

Wettbewerb mit vielen unterschiedlichen privatwirtschaftlichen Marktbegleitern.

Nichts geht ohne tadelloses Image

Jeder kennt die vereinzelt großen Skandale namhafter Marken und Hersteller. Sie führen nicht selten zu Kurseinbrüchen, personellen Rochaden und deutlichen Absatzverlusten. Allein: Wirtschaftsunternehmen durchschreiten ein solches Tal in der öffentlichen Wahrnehmung meist schneller. Der Verbraucher vergisst gern, und auch Anleger haben ein kurzes Gedächtnis sowie ein ausgeprägtes Ertragsbewusstsein und kein Interesse an der nachhaltigen Schädigung ihres Investments. Die allgemeine Öffentlichkeit, wie auch öffentliche Träger, haben mit Blick auf gemeinnützige Organisationen, die sie in Teilen über Spenden oder Aufträge finanzieren, zurecht weitaus höhere moralische Ansprüche. Nirgendwo ist der Spruch „*ein positives Image aufzubauen braucht Jahre – es zu zerstören fünf Minuten*“ angebrachter als hier. Die, die Gutes tun, müssen selbst auch besonders gut sein und in ihrem Handeln immer und überall untadelig.

Motivation und Haltung sind so denn auch wichtige Triebfedern in Non-Profit-Unternehmen. Dies geht einher damit, dass der Sinn dieser Organisation klar und eben „gut“ ist. Das motiviert nicht nur *Spender und Förderer*, sondern treibt auch die Mitarbeiter an. Einen Rettungshubschrauber zu fliegen, im Einsatz für das Leben, unter Druck high-end-medizinische Leistungen zu vollbringen, gelingt nur, wenn das Personal absolut top und eingespielt ist. Das gleiche gilt natürlich für die technische und medizinische Ausrüstung. Beides kommt nicht von ungefähr und muss aus den Mitteln, die zur Verfügung stehen, nachhaltig sichergestellt werden. Dies stets mit dem Ansatz „besser werden“ und nicht nur bewahren! Entsprechend ist Innovation eines der wichtigsten Nachhaltigkeitselemente für gemeinnützige Organisationen.

Strenger staatlicher Blick

Während privatwirtschaftliche Unternehmen vornehmlich internen Kontrollen durch einen Auf-

sichts- oder Beirat sowie der Aktionäre unterliegen, bewegen sich gemeinnützige Organisationen in einem Geflecht komplexer rechtlicher und politischer Vorgaben und Pflichten. Neben der oben erwähnten moralischen Komponente mit Blick zum Beispiel auf die Image-Aspekte bzw. die ethischen Anforderungen an eine Organisation gibt es zusätzlich dezidierte Vorgaben, die die Gemeinnützigkeit selbst betreffen. Eine Verletzung oder Missachtung dieser Vorgaben hat dramatische Konsequenzen zur Folge. Das gilt für das Image einer Organisation genauso wie für ihre finanzielle Situation, da hier eben beide Faktoren sehr eng zusammenhängen.

Zu dieser Komplexität treten vermehrt taxonomische Aspekte mit Blick auf den Klimaschutz hinzu. Genauso wie bei Wirtschaftsunternehmen wird hier zunehmend die gesamte Kette des Handelns – vom Lieferanten bis zur eigentlichen Erbringung der Leistung – im Zusammenhang mit dem ökologischen Fußabdruck auf den Prüfstand gestellt.

Nachhaltig aufhorsten

Um nachhaltig professionell arbeiten zu können, müssen Non-Profit-Unternehmen eben gerade besonders wirtschaftlich agieren. Nur so können sie ihre Leistung vom Personal bis zur Technik state-of-the-art und damit relevant halten. Mit dieser Maxime entsprechen sie genau dem Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffs aus der skandinavischen Forstwirtschaft, nämlich nur so viel an Ressourcen zu verbrauchen, dass immer genügend nachwächst.

Dabei gehen sie eigentlich noch einen Schritt weiter, müssen nämlich ihre eigenen Ressourcen ständig innovieren, verbessern und mehren. Im Fall der DRF Luftrettung sind dies nicht Bäume, sondern medizinische und technische Innovationen, die es morgen ermöglichen, Menschenleben zu retten, die eventuell heute noch verloren gehen. Der unternehmerische „Profit“, der ausgeschüttet wird, ist ein gesellschaftlicher Nutzen. Ein echtes Tabuthema bleibt dabei allerdings die Monetarisierung eines Menschenlebens: Aber genau dieses Menschenleben immer und überall retten zu können, ist Anspruch und Ansporn – auch für das nachhaltige Wirtschaften.

Der Autor



Dr. Krystian Pracz (53) ist Vorstandsvorsitzender (CEO) der DRF Stiftung Luftrettung gemeinnützige AG. Der promovierte Physiker verantwortet die Aktivitäten der führenden Luftrettungsorganisation in Europa. Pracz ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten

Internationales Management, Unternehmensentwicklung, Digitale & Agile Geschäftsmodelle.

ESG: Raus aus dem Elfenbeinturm!

Von Marc Tüngler

Der Ukrainekrieg und seine Auswirkungen führen zu einer ehrlicheren und wirklichkeitsorientierteren Nachhaltigkeits-Diskussion – in der gesellschaftlichen Debatte und in den Aufsichtsräten.

In den letzten Jahren wurde in Europa und auch in Deutschland eine intensive und breite Nachhaltigkeitsdiskussion geführt. Im Ergebnis wurden dabei die Unternehmen in die Kategorien „grün“, „grau“ und „braun“ oder eben in „gut“ und „böse“ eingeteilt, anhand derer die Investoren entscheiden können, in welche Bereiche ihr Kapital fließen soll und in welche nicht. Damit schienen die Probleme gelöst, die Entscheidungen glasklar. Das Ziel, Kapital in erster Linie in nachgewiesenermaßen nachhaltige Wirtschaftszweige zu lenken, war scheinbar erreicht. Allerdings wurden Konflikte, die zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitszielen unweigerlich auftreten können, zwar nicht ignoriert, aber auch nicht wirklich angegangen.

ESG-Konflikte unvermeidbar

Denn immer gibt es auch Konflikte zwischen Umweltzielen und sozialen Aspekten. Würde zum Beispiel eine Produktion beendet, weil der CO₂-Ausstoß und auch sonstige Umweltbelange besonders negativ wirken, kann dies zu einer Schließung des Werkes, zu Entlassungen und damit zu sozialen Verwerfungen führen. Hier einfach allein die Umwelt in die vorderste Reihe und sogar an erste Stelle zu positionieren, ist sicherlich schnell ausgesprochen. Die Umsetzung und auch die Schicksale, die damit verbunden sind, darf man in der Diskussion aber nicht verschweigen.

Dies ist in der Vergangenheit leider nur allzu oft der Fall gewesen. Auch hatte die Betonung der Umweltbelange in den letzten Jahren bereits zu einer Veränderung bei der Finanzierung der Unternehmen geführt. ESG- und damit Nachhaltigkeitsrisiken wurden eingepreist. In der Folge müssen einige Industriezweige bereits heute mit deutlich höheren Eigenkapital- und Fremdkapitalkosten kämpfen.

EU-Taxonomie überdenken

Wir haben also unseren Elfenbeinturm verlassen, und das hätte schon längst der Fall sein müssen. Dass es dafür erst eines solch schrecklichen Anlasses bedurfte, ist höchst bedenklich. Und so kann man alle Beteiligten insbesondere in Brüssel nur dazu auffordern, im Rahmen der EU-Taxonomie den Fokus zu weiten und nicht heute Entscheidungen zu treffen, die uns zukünftig – sei es aus energie- oder sicherheitspolitischen Gründen – in Abhängigkeit und damit auch in die Defensive bringen.

Natürlich sind mit einer neuen Sichtweise auf das Thema Nachhaltigkeit die Probleme nicht gelöst, und natürlich müssen wir mit hohem Engagement und noch mehr Geld die Energiewende schaffen. War es aber bisher der Klimawandel, der Grund genug geboten hätte, um zu handeln, so sind es

nunmehr zudem sicherheitspolitische Gründe und das höchste aller Güter: unsere Unabhängigkeit. So werden wir in einer globalisierten Welt sicher nicht ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade wir in Deutschland sind als Exportnation auf den weltweiten Handel und freie Märkte angewiesen.

Wertewelt neu kalibrieren

Aber gerade das Beispiel Rüstung – oder besser: Verteidigung – zeigt, wie wichtig es ist, dass wir unsere Wertewelt kalibrieren. Durch den Ukraine-Krieg werden wir gezwungen, uns hier neu zu orientieren. Die Frage ist, ob wir die Zeit dafür haben, die dafür eigentlich notwendige gesellschaftliche Debatte intensiv zu führen.

Noch offensichtlicher zeigt sich das ganze Thema heute bereits an der Tankstelle oder bei den Heizkosten. In den letzten 20 Jahren haben wir unsere Abhängigkeit in Sachen Energie immer stärker Richtung Osten und damit Richtung Russland laufen lassen. Der vermeintlich gesellschaftliche Konsens hat dabei Entscheidungen möglich gemacht, die darin gipfelten, zunächst aus dem Atomstrom und danach aus der Kohleverstromung auszustiegen.

Ideologiebefreite Diskussion notwendig

Sicherlich ist es zu einfach, die vergangenen Entscheidungen in schwarz und weiß zu klassifizieren. All diese Entscheidungen, die wir heute aufgrund der aktuellen Situation schmerzlich bereuen, zeigen aber jeweils und erst recht zusammen, dass wir aktuell und in Zukunft deutlich ehrlicher und wirklichkeitsorientierter sowie vor allem ideologiebefreit die großen Themen unserer Gesellschaft diskutieren und entscheiden müssen. Dieser Aspekt ist uns hierzulande leider in den letzten 20 bis 30 Jahren abhandengekommen. Die Veränderungen werden nun umso einschneidender und wahrscheinlich auch schmerzlicher sein.

Auch Aufsichtsräte gefragt!

Eine wesentliche Frage ist, wer in den Unternehmen für Entscheidungen im Bereich der Nachhaltigkeit und ESG zuständig und verantwortlich ist. Selbstverständlich gilt auch beim Thema Nachhaltigkeit, dass der Vorstand die operative Führung und damit auch die operative Verantwortung für alle Maßnahmen und Entscheidungen trägt. Allerdings ergeben sich reichhaltig Schnittmengen, die Aufsichtsräte bewusst wahrnehmen und in ihre Aufgabenerfüllung aufnehmen müssen.

An erster Stelle ist dabei natürlich an die Vorstandsvergütung zu denken. Welche (richtigen) Anreize werden gesetzt und wie wird über das Vergütungssystem dafür gesorgt, dass der Vorstand unter Umständen Entscheidungen trifft, die zwar

kurzfristig negativ auf die Ergebnisse wirken, langfristig aber für eine bessere und stabilere Ertrags-situation sorgen? Welche Ziele gibt sich das Unternehmen im Umwelt- und Sozialbereich? Und wie wird mit Entscheidungen umgegangen, die zwar die CO₂-Bilanz merklich verbessern, gleichzeitig aber dafür sorgen, dass zahlreiche Mitarbeiter das Unternehmen verlassen müssen?

Alle diese Entscheidung und Wertungen müssen auch im Aufsichtsrat diskutiert und hinterfragt werden. Gleichzeitig muss der Aufsichtsrat aber eine eigene Meinung haben und diese auf Grundlage valider Daten überhaupt erst entwickeln. Hier hapert es noch oft. Denn verlässliche Daten aus den Unternehmen sind meistens wenig oder zumindest nicht ausreichend vorhanden. Wie der Aufsichtsrat

Aufsichtsräte benötigen mehr Expertise im Bereich Nachhaltigkeit

in einem solchen Umfeld den CSR-Bericht bisher überhaupt sachgerecht überprüfen konnte, steht dann noch auf einem ganz anderen Blatt.

Insgesamt wird man sobald als möglich eine besondere Expertise im Bereich der Nachhaltigkeit für den Aufsichtsrat gewinnen müssen. Ob es dann zunächst einer besonderen ESG-Beauftragten oder eines besonderen ESG-Beauftragten im Aufsichtsrat bedarf oder aber ob direkt ein Nachhaltigkeit-Ausschuss eingerichtet wird, hängt sicherlich von den jeweiligen, unternehmensspezifischen ESG-Herausforderungen und -risiken ab.

Auf jeden Fall aber müssen sich die Unternehmen und Aufsichtsräte sehr bewusst beim Thema ESG positionieren und für Qualifikation im Unternehmen und gesondert auch im Aufsichtsrat sorgen.

Nicht zu unterschätzen dabei ist das Thema Qualifizierung und Weiterbildung. So muss nicht der gesamte Aufsichtsrat neu gemischt werden, um eine ausreichende Expertise im Bereich Nachhaltigkeit vorweisen zu können. Eine gezielte Qualifikation des gesamten Aufsichtsrats oder einzelner Mitglieder sowohl beim Thema ESG als auch in Bezug auf ein ESG-Reporting ist ausreichend, aber zugleich auf der Zeitschiene sehr dringlich.

Der Autor



Marc Tüngler (54) ist Rechtsanwalt und seit 2011 Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz. Seit 2015 ist Tüngler Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Er sitzt darüber hinaus in mehreren Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen und ist Aufsichtsratsvorsitzender der freenet AG.

E-S, was...?

Von Christian Gisy

Eine ESG-Strategie bietet Chancen für Innovation, nachhaltiges Wachstum und mehr Wettbewerbsfähigkeit. Aber Achtung: Diese fünf Fehler sollten Unternehmen bei der Implementierung unbedingt vermeiden.

Ich verrate kein Geheimnis: Viele Unternehmen in Deutschland, auch junge, dynamische, tun sich immer noch schwer, wenn es darum geht, sich auf neues, unbekanntes Terrain zu begeben. Manchmal ist es die Angst vor Veränderung oder schlicht ein zu einseitiger Fokus auf das, wofür Unternehmen in der Vergangenheit hauptsächlich gegründet wurden: Umsatz machen, wachsen, Gewinne maximieren.

Es ist ein Glück, dass die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland begriffen haben, dass es kurz-, mittel- und langfristig Sinn macht, Verantwortung für Umwelt, Soziales und eine gute Unternehmensführung zu übernehmen.

Selbst wenn dieses Engagement nicht immer auf tieferen, moralischen Einsichten basieren sollte, helfen Gesetze und eine kritische Öffentlichkeit auch langjährigen Skeptikern auf die Sprünge. So wird ESG, sprich: Environmental, Social, Governance, immer mehr zu einem unverzichtbaren und selbstverständlichen Teil unseres Wirtschaftslebens.

Fallstricke, Fettnäpfchen, offene Fragen

Doch wo sich die Dinge dynamisch entwickeln, gibt es auch Verunsicherung und Fragezeichen. Erst Anfang Juli sorgte das EU-Parlament für eine Überraschung mit der Entscheidung, Gas und Kernkraft in die sogenannte Taxonomie-Verordnung aufzunehmen. Taxonomie ist ein wesentliches Instrument, mit dem Milliardeninvestitionen in grüne Energien angekurbelt werden sollen. Gas und Kernkraft als Klimaretter? Schon in dieser Frage zeigt sich: Wer sich mit Umwelt- und Klimaschutz befasst, darf keine Angst vor Kontroversen oder Widersprüchen haben.

Was heißt das für die Wirtschaft? Was, wenn ein Unternehmen noch wenig Berührungspunkte mit dem Thema ESG aufzuweisen hat? Zum Beispiel, weil es so rasant gewachsen ist, dass es sich mit seiner neuen Größe plötzlich neuen Anforderungen von Gesetzgebern, Investoren, Kunden und Öffentlichkeit konfrontiert sieht?

Hier lauern Fallstricke, Fettnäpfchen und Umwege, gerade dann, wenn man immer noch glaubt, man könne sich beim Thema ESG mit Absichtserklärungen, hübschen Bildchen und einem Nachhaltigkeitsbericht auf holzfreiem Papier aus der Affäre ziehen. Wer Zeit und Geld sparen sowie die eigenen Nerven bei der Implementierung einer ESG-Strategie schonen möchte, dem empfehle ich dringend, die folgenden fünf besonders beliebten Fehler zu vermeiden:

Fehler 1: ESG und geschäftlichen Erfolg gegeneinander ausspielen

Eine tragfähige ESG-Strategie gibt es nicht zum Nulltarif. Sie erfordert Zeit, Geld und personelle Res-

ourcen. Gleichzeitig kann ein klarer ESG-Fahrplan dafür sorgen, Prozesse zu optimieren, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens insgesamt und den Umsatz zu steigern sowie Kosten zu senken.

Fehler 2: Stellenwert von ESG falsch einschätzen

Wer ESG mit Esoterischem-Softie-Gedöns übersetzt, mag damit am Dinosaurier-Stammtisch begeisterte Zuhörer finden. Für alle anderen ist aber klar, dass wir bei ESG nicht mehr über einen kurzfristigen Marketingtrend, sondern über langfristige und gesetzlich geregelte Verpflichtungen für Unternehmen sprechen. Sich hier frühzeitig und mit Nachdruck als Unternehmen zu positionieren, stärkt nicht nur die Reputation, sondern es hilft dabei, sich und seine Prozesse zukunftssicher aufzustellen und Kunden eine Alternative zu bieten.

Fehler 3: Zuständigkeiten einseitig vergeben

Unternehmen, die das Thema ESG kurzentschlossen an denjenigen vergeben, der nicht schnell genug weglaufen kann, übersehen, dass die Entwicklung und Implementierung einer ESG-Strategie tiefgreifende Veränderung für das Unternehmen nach sich ziehen. Darum muss ESG Chefsache und Teamarbeit sein und sollte grundsätzlich im (erweiterten) Top-Management getrieben und im gesamten Unternehmen verankert werden.

Wie ist die Situation bei AUTODOC? Als das Unternehmen 2008 von Max Wegner, Alexej Erdle und Vitalij Kungel gegründet und innerhalb von 14 Jahren zu Europas führendem E-Commerce-Unternehmen für Autoersatzteile mit einem jährlichen Umsatz von über einer Milliarde Euro heranwuchs, spielte ESG keine hervorstechende Rolle. Erstaunlich in der Rückschau ist jedoch, dass das Geschäftsmodell auf einem Prinzip basiert, das man auf Gründer-Panels heute als Circular Economy beklatschen würde. Also: Einem Prinzip, welches darauf setzt, Ressourcen zu schonen und den Lebenskreislauf von Vorhandenem (in unserem Fall Autos) durch Reparatur und den Einbau von bezahlbaren Ersatzteilen zu verlängern. Wir bei AUTODOC könnten es uns einfach machen:

„Wir verhindern, dass Autos frühzeitig auf dem Schrottplatz landen und leisten damit einen wichtigen Beitrag für den sparsamen Umgang mit Ressourcen.“

Hiermit wären wir bei Fehler Nummer 4.

Fehler 4: Impact herbeireden, anstatt echte Veränderung zu wagen.

Die Versuchung ist groß, sich beim Thema ESG an den wahren Themen vorbeizudefinieren.

Darum kommt es darauf an, sich nicht vor-schnell auf naheliegende Gewissheiten zu ver-



Christian Gisy, CEO der AUTODOC AG

ständigen, sondern die Überlegungen auf sämtliche Unternehmensbereiche auszuweiten: Wie kann der Logistikprozess im Sinne einer CO₂-Reduktion optimiert werden? Wie und wo lässt sich Müll durch zeitgemäßes Packaging reduzieren? Wie können Büros im Sinne von niedrigen Verbräuchen bis hin zu Emissionsfreiheit ausgestattet werden? Es wird deutlich: Eine tragfähige ESG-Strategie steht am Ende des Prozesses, nicht an ihrem Beginn.

Fehler 5: Sich bei ESG einseitig auf E konzentrieren.

In Zeiten von Klimawandel und Energieknappheit ist es richtig, das Thema E (Environment) in besonderer Weise zu gewichten. Doch dabei sollten die Bereiche Social und Governance nicht aus dem Blickfeld geraten. Bei AUTODOC war das Thema Governance der Ausgangspunkt der ESG-Überlegungen: Hierbei spielte die Entwicklung eines konzernweit gültigen Code of Conduct eine zentrale Rolle. Der Code of Conduct regelt, wer und wie wir sein wollen und wie wir unsere Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens sowie mit unseren Kunden und Geschäftspartnern gestalten. Der Code gibt damit die Leitlinien vor und definiert unsere Rolle als Unternehmen auch in Richtung Umwelt und Gesellschaft.

Fazit

Jedes Unternehmen muss eigene Antworten bei der Entwicklung einer ESG-Strategie finden. Wer diesen Weg als lästige Pflichterfüllung oder Reputations-Politur begreift, verpasst das Beste und verspielt die Chancen für nachhaltiges Wachstum und Innovation.

Der Autor

Christian Gisy (55) ist CEO der AUTODOC AG.

Vor seinem Engagement für Europas größte E-Commerce-Plattform für Autoersatzteile war er unter anderem für die Scout24 AG, die Kinokette Cinemaxx und den Fernsehsender Viva Media AG tätig.

Moderne Energielösungen: Große Lieferschwierigkeiten – und wenig digitales Denken

Von Jan Schoenmakers und Fabian Dawin

Infolge der Corona-Pandemie und insbesondere des Ukraine-Krieges ist die Nachfrage nach smarten Energielösungen im privaten Bereich förmlich explodiert. Auf Seiten der Unternehmen hingegen ist die Nachfrage nach intelligenten Energielösungen überraschenderweise rückläufig. Das zeigt eine KI-gestützte Analyse repräsentativer Suchanfragen bei Google, die von der Strategieberatung Advyce und den KI-Analyseexperten Hase & Igel durchgeführt wurde.

In zwei Jahren Pandemie hat sich die Zahl der Suchen zu smarten Energielösungen insbesondere im privaten Bereich verdoppelt – während sie auf betrieblicher Seite noch stagnierte. Dies ist besonders auf zwei Aspekte zurückzuführen: Durch den Lockdown geriet der Fokus auf die Modernisierung der eigenen vier Wände, in denen nun deutlich mehr Zeit als vorher verbracht wurde. Zum anderen waren mit ausbleibenden Ausgaben für Urlaube oder Ähnliches mehr Rücklagen für derartige Investitionen verfügbar.

Die Kooperations-Studie der Strategieberatung Advyce und der KI-Analyseexperten Hase & Igel untersuchte das Nachfrageverhalten nach smarten Energielösungen über einen Zeitraum von 48 Monaten bei der Suchmaschine Google. Untersucht wurden die Kategorien Biogas, Elektromobilität, Energiemanagement, Energiesparlösungen, Erzeugungsmanagement, Gebäudesanierung, Heiztechnologie, Ökostrom, Prosumer, Smart Home und Smart Meters. Dazu wurden diejenigen Suchanfragen ermittelt, die am ehesten zum Besuch entsprechender Online-Angebote führten. Nachfrageverläufe wurden mit Hilfe von Machine Learning Algorithmen analysiert und prognostiziert.

Mit der drohenden Energieknappheit und deutlich gestiegenen Gas- sowie Strompreisen hat sich die Zahl der Abfragen nun als Folge des Ukraine-Konfliktes in nur 1,5 Monaten noch einmal verdoppelt. Im ersten Monat des Krieges wurden neun Millionen Anfragen über die größte Suchmaschine gestellt. An der Spitze lagen Prosumer-Lösungen wie kleine Photovoltaikanlagen, gefolgt von erdgasfreien Heiztechnologien (zum Beispiel Wärmepumpen) und Energiesparlösungen. Trotz des Preisschocks an den Zapfsäulen hat die Nachfrage nach Elektromobilitätslösungen leicht nachgelassen. Am Ende der Skala finden sich Smart Home-Lösungen, Gebäudesanierung und Ökostrom, die deutliche Nachfrage rückgänge hinnehmen mussten.

Während es in der Vergangenheit die Anbieter waren, die – insbesondere bei kommunalen Strukturen auch aus Compliance-Gründen – moderne Energielösungen auf den Markt brachten, die aber oft wenig nachgefragt wurden, gibt es aktuell eine Nachfrageexplosion, die aufgrund von Lieferketenschwierigkeiten, Material- und Personalknappheit kaum mehr von Anbieterseite bedient werden kann. Interessant ist auch, dass der Fokus meist auf große Lösungen wie eine Umstellung der Energieerzeugung oder Heiztechnologie abzielt, die erhebliche Investitionen und zeitlichen Vorlauf erfordern. Smarte, digitale Lösungen zur intelligenten Steuerung, die mit weniger Investitionen einen schnelleren Energiespareffekt hätten, werden leider deutlich vernachlässigt.

Balkonkraftwerke und Wärmepumpen gefragt, digitale Lösungen vernachlässigt

Es sind vor allem so genannte Mini-PV-Anlagen („Balkonkraftwerke“) und Wärmepumpen, die die Nachfrageexplosion bedingen. Angesichts eines Nachfrageanstiegs um zum Teil mehr als das Zehnfache ist absehbar, dass Lieferketten und Handwerksbetriebe hier zu einem stark limitierenden Faktor werden. Auch der lange in der Nachfrage stagnierende regenerative Energieträger Biogas erfährt mit der Preisexplosion sowie Lieferunsicherheiten bei Erdgas einen massiven Beliebtheitsschub.

Erstaunlich: Der Anstieg der Abfragen zur intelligenten Steuerung und innovativen Lösungen im Erzeugungsmanagement sank in der Pandemiephase. Mit Beginn des Ukraine-Krieges konnten zwar „Power to Gas“-Anlagen zur Erzeugung von Wasserstoff oder synthetischem Erdgas mit überschüssigem Wind- und Sonnenstrom eine stärkere Nachfrage verzeichnen; das Interesse an der optimalen Steuerung bestehender, dezentraler Anlagen in virtuellen Kraftwerken sank hingegen sogar. Ebenfalls rückläufig war die Nachfrage nach intelligentem Energiemanagement in den Betrieben sowie nach Smart Home und Smart Metering-Lösungen.

Unternehmen sind aktuell mehr denn je gefordert, ihr Energiemanagement strategisch umzustellen. Hierbei gilt es nachhaltige Lösungen zu

identifizieren, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Viele Unternehmen setzen derzeit fälschlicherweise auf kurzfristige Effekte, indem sie große Anlagen ordern. Unter den aktuellen Entwicklungen laufen sie damit zudem in große Lieferengpässe. Stattdessen sollten smarte, digitale Lösungen in den Vordergrund gestellt werden, die einen viel schnelleren Effekt im zweistelligen Prozentbereich hätten. Kluge Strategien finden genau jetzt die Balance zwischen raschen Dekarbonisierungseffekten und nachhaltigem Energiemanagement. Die Digitalisierung ist auch hier der Schlüssel.

Deutsche regionale Unterschiede

Auffällig ist der regionale Nachfrage-Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern. Mit Ausnahme von Bremen ist die Nachfrage in den westlichen Bundesländern sehr viel höher als im Osten Deutschlands. Die Gründe hierfür liegen nach der Analyse nicht in kulturellen oder politischen Unterschieden. Vielmehr lässt sich der Unterschied aus der niedrigeren Kaufkraft sowie anderen Eigentums- und Gebäudestrukturen erklären.

Die Autoren



Jan Schoenmakers (39) ist Gründer und Geschäftsführer von HASE & IGL. Das „innovativste Tech-Unternehmen in DACH“ (German Stevie Awards 2022) entwickelt KI-gestützte Softwarelösungen für die integrierte Analyse von Markt- und Unternehmensdaten. Vor der Gründung von HASE & IGL verantwortete Schoenmakers neun Jahre lang Marketing- und Kommunikationsbereiche in der Energiewirtschaft, zuletzt bei der EWE AG.



Fabian Dawin (36) ist Principal bei ADVYCE und verantwortet den Bereich Energy & Utilities. Er berät seit über neun Jahren das Management von Stadtwerken und Energieversorgern in strategischen Fragestellungen. Seine Schwerpunkte liegen im Aufbau neuer Geschäftsfelder und -produkte, der digitalen Transformation und der Entwicklung von Organisationen im Kontext eines zunehmenden Wettbewerbs im Energiesektor.