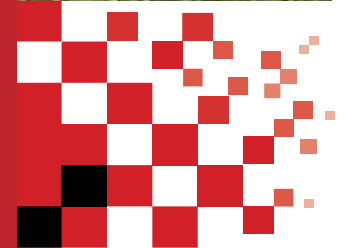




Wie Unternehmen Nachhaltigkeitsanforderungen erfolgreich für sich nutzen können



Nicht alles, was sozial gewünscht oder ökologisch wünschenswert erscheint, ist auch unter Profitabilitätsaspekten sinnvoll. Unternehmen sind dazu da, ihre Investoren wohlhabender zu machen – so lautet das Mantra von Nobelpreisträger Milton Friedman von der Chicago School of Economics. Wegen der inhärenten Zielkonflikte bedarf es einer Kanalisierung des gesellschaftlich Gewollten in wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

Dieses Paper zeigt, wie Unternehmen aus der Vielzahl der Aspekte bei sich ständig verändernden gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden eine für sich sinnvolle Priorisierung erreichen und diese konsequent nachhalten.

INHÄRENTER ZIELKONFLIKT

Innerhalb des eingangs erwähnten inhärenten Zielkonflikts passieren gegenwärtig in Wirtschaft und Gesellschaft folgende Dinge:

1. **Vielfältige Nachhaltigkeitsdefinitionen:** Nachhaltigkeit wird von verschiedenen Organisationen unterschiedlich gemessen.
2. **EU empfiehlt europäische Rechtsform:** Die EU rät zur Entwicklung einer einheitlichen europäischen Rechtsstruktur.
3. **Investoren als Schlüsselakteure:** Investoren fördern durch finanzielle Ressourcen die Umsetzung von Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit als modernes Buzzword wird unterschiedlich verwendet. Es hat sich aber mittlerweile etabliert, den Begriff nicht nur rein ökologisch zu verstehen, sondern als Gesamtheit „ökonomischer“, „ökologischer“, „sozialer“ und „Regulierungs-“ (Governance)-Aspekten zur Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft zu betrachten (4 Bereiche der Nachhaltigkeit). Unternehmen stehen dabei einer Vielzahl von gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber, die es in den betrieblichen Alltag zu integrieren gilt.

Es bedarf klarer Richtlinien nachhaltigen Handelns in einem wirtschaftlichen Umfeld, das Unternehmen die teure und komplexe Transformation ermöglicht. Diesen Anforderungen kommt die Legislative der europäischen Union zunehmend nach, indem sie mit mehreren zusammenhängenden Gesetzbüchern einen rechtlichen Rahmen schafft, der immense Implikationen für die europäischen Unternehmen mit sich bringt. So möchte man die

Wirtschaftstransformation antreiben und den eigenen hochgesteckten Zielen des EU Green Deals gerecht werden.



Den Grundstein des neuen Rechtsrahmens bildet die EU-Taxonomie-Verordnung, die ein Regelwerk für ökologisch nachhaltiges Wirtschaftstätigkeit festsetzt. Als taxonomie-konform wird unternehmerische Tätigkeit festgesetzt, die im Einklang mit den sechs Klimazielen der EU stehen. Für diese Klimaziele, u.a. Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel, werden Bewertungskriterien etabliert und so die taxonomie-konformen Anteile an den Umsätzen, Investitionen sowie Betriebsausgaben betroffener Unternehmen festgesetzt. Zukünftig müssen Unternehmen diese, gleichwertig zur Finanzberichterstattung, in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen und so die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen anhand von mindestens 30 Kriterien offenlegen.

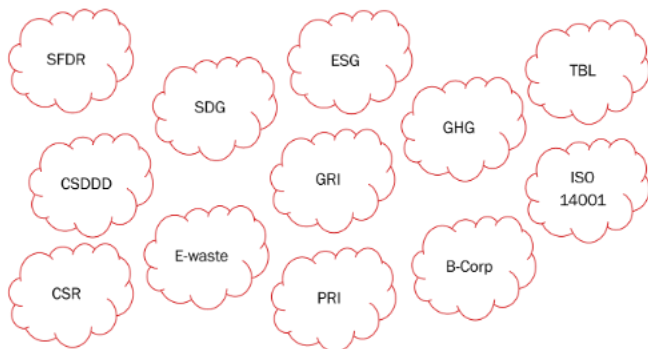
Ergänzt werden diese Gesetzespakete durch die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), die lediglich die Unternehmen unmittelbar betrifft, die Finanzprodukte vertreiben.

Für alle anderen Unternehmen ist dies dennoch relevant, da der Zugang zu Fremd- sowie Eigenkapital zukünftig von der Nachhaltigkeitsperformance abhängig sein könnte. So gibt es beispielsweise bereits das UN-Netzwerk Principles of Responsible Investments (PRI), eine Initiative von über 5.000 Investment- und Beteiligungsgesellschaften mit Vermögenswerten von über 120 Billionen US-Dollar, die sich zur Einbeziehung von ESG-Faktoren in ihren Investmententscheidungen selbstverpflichtet haben. Dabei wird z.B. die Finanzierung von Unternehmen in den Bereichen Glücksspiel, Tabak, Alkohol und Kernenergie sowie Unternehmen, die maßgeblich zur Umweltzerstörung beitragen, ausgeschlossen.

Ähnliches wäre auf Basis der SFDR denkbar, beispielsweise Sanktionen, wenn das eigene Portfolio zu großen Bestandteilen nicht-taxonomie-konformer Investitionen enthält. Letztlich steht nun auch das europäische Lieferkettengesetz, die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) kurz vor der Ratifizierung. Diese wird Unternehmen künftig verpflichten, unternehmerische Verantwortung für Arbeits- und Klimaschutzbedingungen in der eigenen Lieferkette zu übernehmen und hierüber in ihrem Nachhaltigkeitsbericht Rechnung zu tragen.

UMBRÜCHE ERZEUGEN CHANCEN

Investoren versuchen, frühzeitig die Gewinner des Nachhaltigkeits-Umbruchs zu identifizieren, weil dies Sondergewinne verspricht. Der Vehikel dafür heißt „ESG“.



Das Konzept ESG (Environmental, Social und Governance) zielt drauf ab, einen finanzwirtschaftlichen, gesamtheitlichen Rahmen zu schaffen, welcher die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeitstransformation berücksichtigt. Tatsächlich zielen Aktienwerte, die eine positive ESG-Bilanz zugeschrieben wird, seit einigen Jahren bereits vermehrt Investoren an. Der S&P 500 ESG-Index schlägt den normalen S&P 500 seit Ende 2020 bereits um durchschnittlich vier Prozentpunkte pro Quartal. Ähnlich verhält es sich am Markt für nachhaltige Unternehmensanleihen: Während dieser 2019 noch ein Volumen von 200 Milliarden Euro verzeichnete, werden für 2023 bereits 880 Milliarden Euro erwartet – ein Wachstum von mehr als 100 Prozent pro Jahr. Nachhaltigkeit wird somit immer mehr zu einem grundlegenden Leitprinzip für Investoren – und damit auch für Unternehmen.

Die allermeisten Organisationen haben sich bereits mit Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Besonders in der ökologischen Dimension besteht ein unmittelbarer Handlungsdruck: Hier sind Entscheider auf der Suche nach Ansätzen und Strategien für die Konzeption und Umsetzung einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Vielschichtigkeit der damit verbundenen Themen sowie der stete Erkenntnisfortschritt der unübersichtlichen Wirkungszusammenhänge bereiten dabei erhebliche Kopfschmerzen.

Zur Wahrheit gehört auch, dass der Druck aus der Gesellschaft vielen Veränderungen unterliegt. Regierungen etablieren immer striktere Regularien und Konsumenten richten mehr und mehr ihre Kaufentscheidungen an der Nachhaltigkeit von Produkten aus. Darin zeigt sich, dass der Regulierungsrahmen (als „Spielfeld“) bislang nicht ausreichend definiert ist.

Die Erwartungen seitens der Gesellschaft auch an Unternehmen sind monetär besonders groß – die deutschen Vorzeigeunternehmen sollen resilient Krisen überwinden, digital und innovativ sein, KI einsetzen und dabei zugleich die Nachhaltigkeitstransformation meistern.

NACHHALTIGKEIT ALS CHANCE

Umbruchartige Veränderungen erzeugen Chancen. Aktuell wird „Nachhaltigkeit“ als moralischer Imperativ gesehen (insbesondere der ökologische Aspekt), der primär von gesellschaftlichen Anforderungen getrieben ist, weniger von der Aussicht auf wirtschaftliche Vorteile.

Der aufkommende Trend der Neo-Ökologie betont die Verschmelzung von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. Damit erlangt das Thema neue Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor und Qualitäts- sowie Innovationssiegel. Unternehmen, die sich als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit positionieren, können frühzeitig davon profitieren, insbesondere die sogenannten "Hidden Champions".

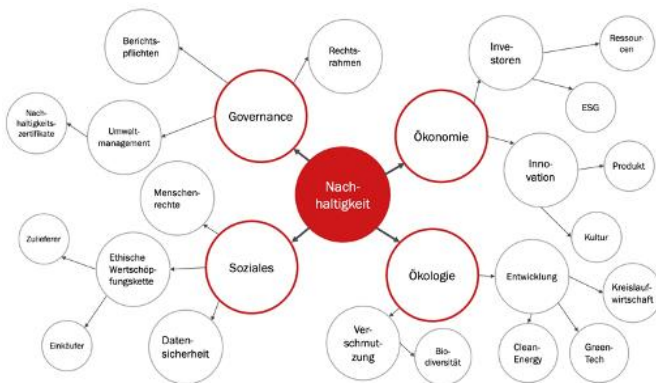
Dabei zeigt sich der Einsatz digitaler Technologien als hilfreich. In vielen Einzelfällen, vor allen aber im Rahmen der konzeptionellen Grundlage einer Unternehmens-Transformation, können ökologische Ziele in der Umgestaltung bzw. Beschleunigung von Unternehmensprozessen mitgedacht werden. Das gilt für die Überwachung des Erreichens von Nachhaltigkeitszielen, z.B. im Rahmen des Lieferkettengesetzes – aber auch für die Einhaltung von ESG-Zielen, also für die Attraktivität bei Kapitalgebern. Im Zweifel führen Nachhaltigkeitsüberlegungen sogar zu innovativen Geschäftsmodellen – wie beispielsweise der Ansatz der „Sharing Economy“.

UNÜBERSICHTLICHE WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

Die Realität sieht allerdings anders aus: Umfragen zeigen, dass ein Großteil der Unternehmen Nachhaltigkeit zwar als Transformationsprozess anerkennt, allerdings überwiegend als „Mittel zum Zweck“ versteht. Entscheider reagieren primär auf den externen gesellschaftlichen Druck sowie die Erwartungen der eigenen Beschäftigten sowie der Kunden.

Gleichzeitig wird nachhaltiges Wirtschaften vor allem als Potenzial für die Steigerung der Effizienz sowie dem Senken von Kosten verstanden. In einer Studie, die Unternehmen zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie befragt hat, gaben 80 Prozent der Firmen an, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen, aber lediglich 29 Prozent hatten das Gefühl, die Strategie hätte die eigene Organisation durchdrungen und sei in den Prinzipien des eigenen Handelns verankert.

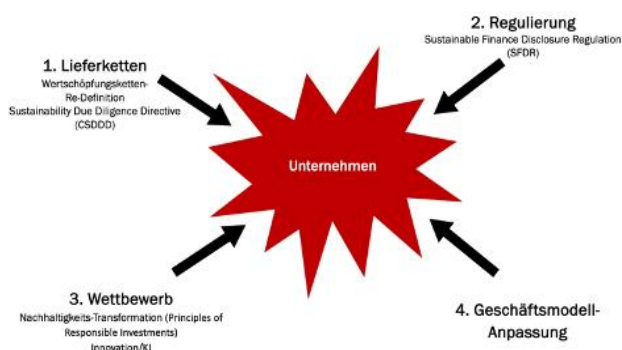
Laut Umfragen im deutschen Mittelstand sind sich die meisten Unternehmen zwar den aufkommenden Bestimmungen bewusst, erheben aber bisher bei weitem nicht alle relevanten Daten für die eigene Nachhaltigkeitsberichterstattung. Über 70 Prozent der Unternehmen sehen Probleme in der Erfassung und Verarbeitung von ökologischen, sozialen und Führungsindikatoren wie z.B. dem Umgang mit Gefahrenstoffen, Gesundheits- und Arbeitsschutz oder Maßnahmen zur IT-Sicherheit, die allerdings zukünftig für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zwingend erforderlich sein werden.



DEN DUNNING-KRUGER-EFFEKT ÜBERWINDEN

Im Umfeld von regulatorischem Druck seitens der EU, gesellschaftlichen Bewegungen und den Anforderungen des Kapitalmarktes kann die anfängliche Euphorie und die gesetzten Ziele oft rasch einer gewissen Resignation weichen. Es entsteht der Wunsch, erst einmal abzuwarten und Andere den Weg durch das dichte Geflecht rund um das Thema Nachhaltigkeit bahnen zu lassen, um so später einen sicheren Weg durch die Komplexitäten zu finden.

Diese Reaktion kann durch das psychologische Phänomen des Dunning-Kruger-Effektes erklärt werden: Anfangs überzeugt von der eigenen Handlungskompetenz, wird einem durch stetig neue aufkommende Herausforderungen die wahre Komplexität einer Aufgabe bewusst, was zu einer gewissen Ernüchterung führen kann.



Wenig ratsam ist es hier, sich dem Impuls hinzugeben, erst einmal nur das Mindeste für regulatorische Compliance zu tun und auf Erfahrungswerte anderer Unternehmen zu setzen: Ressourcen für die Transformation sind nämlich knapp – Vom Experten für die eigene Nachhaltigkeitsabteilung, über grüne Energie und Technologie für die eigene Lieferkette, Fördergelder für nachhaltige Projekte oder IT-Experten für den Aufbau des erforderlichen Datenmanagements. Zudem scheint gewiss, dass auf die erste regulatorische Welle weitere Gesetzespakete aufbauen, und damit

weitergreifende Anforderungen an Unternehmen folgen werden. Kurz und knapp: Unternehmen, die Nachhaltigkeit ganzheitlich begreifen und zügig handeln, werden von signifikanten Early-Mover-Effekten profitieren. Die Erkenntnis dieser Priorität von Nachhaltigkeit für die eigene Organisation ist bereits der erste wichtige Schritt des Transformationsprozesses.

Das beschriebene Tal des Dunning-Kruger-Effektes stellt keineswegs das Ende des Phänomens dar. Vielmehr kann dieser Moment als der „Boden der Tatsachen“ beschrieben werden: Grade hier erschließt sich die Möglichkeit, einen ganzheitlichen strategischen Überbau für die eigene Organisation zu entwickeln und so Nachhaltigkeit fundamental in die eigene Unternehmensstrategie zu integrieren.

Hierzu sollten Sie sich zunächst folgende **Leitfragen** stellen:

1. Welche zukünftigen regulatorischen Anforderungen werden auf unser Unternehmen zukommen und wie können wir uns optimal darauf vorbereiten? Welche Daten sind für die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit erforderlich und wie lässt sich die Infrastruktur dafür aufbauen?
2. Wie können wir unsere Beschäftigten erfolgreich in diesen Transformationsprozess einbeziehen, ihr individuelles Wachstum im Kontext der Nachhaltigkeit fördern und gleichzeitig qualifizierte Fachkräfte einstellen, die über nötiges Know-how verfügen?
3. Welchen Einfluss hat der Themenkomplex der Nachhaltigkeit auf unser Zulieferernetzwerk? Stimmen die Werte und Ausrichtungen unserer Partnerunternehmen mit unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie überein?
4. Welche Mechanismen ermöglichen es uns, den Fortschritt und Erfolg des Transformationsprozesses zu lenken und umfassend zu überwachen?

FAZIT: DAS EINE TUN, DAS ANDERE NICHT LASSEN

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllen, sondern Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie begreifen. BDG hat sich in unterschiedlicher Weise mit Leitfragen und ihren praxisorientierten Lösungen für Unternehmen beschäftigt.

Es gilt, die Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen von Regulierung und Finanzierung, dies aber „maßgeschneidert“ für ein jedes Unternehmen zu tun, ohne das Kerngeschäft zu gefährden.

Es gibt erfolgreiche Beispiele (Best Practices), wie Unternehmen in den vier Bereichen der Nachhaltigkeit agieren.

1. **Ökonomie:** Die Sharing-Economy ist ein Paradebeispiel für ein ökonomisch nachhaltiges Geschäftsmodell, bei dem Menschen Ressourcen wie Autos, Wohnungen oder Werkzeuge miteinander teilen, anstatt sie zu besitzen.
2. **Ökologie:** Hier gibt es mittlerweile zahlreiche Unternehmen, die – ohne Produktivitätsverlust und mittelfristig ohne Zusatzkosten - auf erneuerbare Energiequellen umgestiegen sind und so ihren ökologischen Fußabdruck reduzieren. Auch Kreislaufwirtschaft und Recycling fallen in diesen Bereich, indem sie durch Wiederverwendung, Reparatur oder Recycling von Materialien Ressourcen schonen.
3. **Soziales:** Employer Branding ist die gezielte Gestaltung des Images eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, um qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen und zu binden. Unternehmen schaffen eine gesunde Arbeitsumgebung, fördern

Mitarbeiterwerte, Vielfalt und Inklusion und zeigen damit soziale Verantwortung. Dies führt langfristig zur Schaffung einer nachhaltigen und engagierten Belegschaft.

4. **Regulierung/Governance:** Lieferketten und Beschaffung nachhaltig zu gestalten, ist mittlerweile sogar gesetzlich geregelt. Unternehmen müssen bei Logistik und Beschaffung darauf achten, dass auch die Zulieferer nachhaltig agieren, um so Nachhaltigkeit von Anfang bis Ende – und damit auch weltweit – zu unterstützen. Zu Governance gehören auch unabhängige Gremien (z.B. Vorstände) und damit einhergehende ethische Verhaltenskodexe, die Verantwortlichkeit in Entscheidungsprozessen stärken.

BDG unterstützt Unternehmen, Nachhaltigkeit nicht nur als gesetzliche Verpflichtung zu begreifen, sondern konkret Geschäftschancen daraus zu entwickeln. Die ganzheitliche Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur und -strategie wird nicht nur gesellschaftlichen Erwartungen gerecht, sondern schafft auch langfristige Wettbewerbsvorteile.

ÜBER BERLIN DIGITAL GROUP (BDG)

BDG ist eine strategische Unternehmensberatung für Innovation und Transformation, die etablierte Unternehmen, gehobene Mittelständler und New Ventures bei der Operationalisierung ihrer digitalen und Nachhaltigkeits-Ambitionen und Strategien unterstützt. Ziel ist, diesen zur Relevanz aus der Perspektive des Kerngeschäfts zu verhelfen. Der Fokus liegt auf der Schnittstelle von Business und Technologie und umfasst u.a.:

- Innovation & Transformation von Wertschöpfungsketten
- Skalierbare digitale Lösungen und Plattformen
- Skilled Digital-Organisationen
- Change- & Kommunikationsprozesse

BDG ist auf die Erschließung cross-industrieller Segmente durch „smarte Lösungsansätze“ spezialisiert, wie v.a. New Energy, Digital Health, FinTech und dem Public Sektor.

Weitere Informationen: www.berlin-digital-group.com

ANSPRECHPARTNER



Dr. Winfried Graf

Managing Partner, Düsseldorf
WG@berlin-digital-group.com



Lennard Kaye

Junior Consultant, Berlin
LF@berlin-digital-group.com



Kai Witjes

Junior Consultant, Berlin
KW@berlin-digital-group.com



In Memoriam

Diethard Bühler war Initiator der BDG Reflection Papers, in denen er mit großer Ambition und viel Herzblut die Entwicklung aktueller Themen vorangetrieben hat. Wichtig waren ihm die Verknüpfung von Theorie und Praxis sowie die unmittelbare Involvement junger Kolleginnen und Kollegen.

Das vorliegende Exemplar zum Thema „Nachhaltigkeit“ hat Diethard Bühler erst kurz vor seinem Tod fertiggestellt.

Wir freuen uns, mit dieser Veröffentlichung posthum seine große Lebensleistung an der Schnittstelle von strategischer Unternehmensberatung und Akademia würdigen zu können.

Prof. Dr. Diethard Bühler
(† 3.9.2023)

Managing Director,
Senior & Founding
Partner, Berlin

Berlin, im September 2023