

Sustainable Corporate Governance

Unternehmensführung, die die Umwelt achtet,
dem Menschen dient und Produktivität erhält





Vorwort

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Unternehmensführung – was bedeutet das in der Praxis und wie passt das zusammen? Sind bei Ihnen Strukturen und Prozesse bereits resilient aufgestellt in Bezug auf Ressourcenknappheit und Substanzerhalt? Spiegeln Ihre Unternehmensorganisation und Funktionsallokation gesellschaftliche Verantwortung wider? Wie erfolgt die Steuerung und Überwachung von Zielen, um gleichzeitig auch weiterhin Produktivität und Effizienz zu erhalten?

Wenn wir zur Nachhaltigkeitstransformation mit Unternehmen, Expert:innen, öffentlichen Ämtern oder Forschungseinrichtungen in Kontakt treten, hören wir bisher nur vereinzelt erprobte Konzepte und zukunftsweisende Antworten auf diese Fragen. Der Fokus auf dem „G“ (Governance) aus ESG wird noch verhalten angegangen. Bewegungen wie „Fridays for Future“ oder der Fortschritt bei der Quantifizierbarkeit des Klimawandels haben mehr Transparenz in die „E“-Themen (Environment), wie Emissionseinsparungen, Energieeffizienz und Kreislaufwirtschaft gebracht und damit die Auseinandersetzung mit Lösungen bei Unternehmen vorangetrieben. Auch das „S“ (Social) bekommt immer mehr Aufmerksamkeit, nicht zuletzt durch die Einführung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) oder Initiativen für mehr Bewusstsein für Gleichberechtigung, wie dem „Diversity Month“ oder dem „BeyondGenderAgenda-Netzwerk“. Unter dem „G“ haben viele Unternehmen bisher überwiegend Antikorruption oder Frauenquoten abgespeichert – doch das Thema ist größer und verlangt nach mehr Aufmerksamkeit.

Das über mehrere Jahrzehnte prosperierende Wirtschaftswachstum bringt neben Fortschritt seit einiger Zeit zunehmend ungewollte und teils unbewusste negative Auswirkungen mit sich. Verschiedene Zusammenhänge lösen Krisen unterschiedlicher Art aus – Umweltkrisen und gesellschaftliche Krisen, wie beispielsweise der Ukraine-Krieg, die auf das Tagesgeschäft von Unternehmen wirken und umgekehrt: Ein Netz aus Intransparenz, damit einhergehender Ungewissheit und ein verändertes gesellschaftliches Bewusstsein verlangen nach neuen Ansätzen und Lösungen in der Unternehmensführung.

Doch was können Sie als Unternehmer:innen tun, um diesem Zustand zu begegnen?

Unsere Antwort: Richten Sie Ihr Unternehmen mit einer Sustainable Corporate Governance langfristig wirkungsvoll aus.

Integrative Steuerung, strategische Führung und Überwachung sind notwendige Hebel, um Mensch und Umwelt zu achten und die Produktivität langfristig wirkungsvoll zu erhalten. Eine proaktive Sowohl-als-auch-Haltung ermöglicht ein gleichzeitiges Verfolgen von ökonomischen, ökologischen sowie sozialen Zielen.

Mit diesem Positionspapier wollen wir zur Nachhaltigkeits- transformation in der Unternehmensführung beitragen und Ihnen Impulse und konkrete Hilfestellungen auf Ihrem Weg mitgeben. Sie finden neben prägnanten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie regulatorischen Entwicklungen etliche Denkanstöße, die Anforderungsräume aufzeigen und dysfunktionale Überlegungen verdeutlichen, die einen mangelhaften Blick auf die Gesamtheit der Stakeholder aufweisen. Darüber hinaus bieten wir grundlegendes Verständnis rund um das Narrativ der nachhaltigen Unternehmensführung bezüglich Begriffsdifferenzierung sowie ein Assessment zum Reifegrad, ein Einordnungs- angebot zum eigenen Ambitionslevel und eine Auswahl von erprobten Ansätzen zur Einführung einer „Sustainable Corporate Governance“ im Unternehmen an.

Wir bedanken uns beim Kompetenzteam „Sustainable Corporate Governance“, bestehend aus Paul Czech, Anna-Sophia Christ, Gertraud Bettermann, Dr. Sebastian Everding und vielen weiteren Mitwirkenden für den Blick auf das große Ganze und für Passagen, die zum (Um-)Denken anregen.

Wir wünschen Ihnen inspirierende Momente beim Lesen und freuen uns, mit Ihnen in den Diskurs zu gehen, Ihre Impulse aufzunehmen und mit Ihnen zusammen immer einen Schritt vor auszudenken: Gemeinsam für eine nachhaltige Unternehmensführung, die Produktivität erhält, ohne dabei heute auf Kosten von morgen zu handeln und die nicht zu Lasten legitimer Interessen anderer Stakeholder entscheidet.

Sprechen Sie uns gerne an.

**Ihre Daniela Hanauer & Robert Kammerer
und das PwC-Kompetenzteam „Sustainable
Corporate Governance“**



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
A Unsere Wirtschaft stößt an ihre Grenzen	5
B Neue Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung	9
1 Zunehmende Komplexität und Ambiguität	10
2 Fehlende Verantwortungsübernahme und Vergleichbarkeit	11
3 Vielschichtigere Entscheidungskriterien von Stakeholdern	14
C Sustainable Corporate Governance – from strategy to execution.....	16
1 Ambitionslevel bezogen auf eine Sustainable Corporate Governance.....	16
2 Ansätze für eine Sustainable Corporate Governance.....	19
2.1 Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems.....	20
2.2 Sustainable Corporate Governance, funktionsbasiert in einer Abteilung	21
2.3 Sustainable Corporate Governance, integriert in den Unternehmenszweck.....	23
D Implementierung Ihrer Sustainable Corporate Governance	25
E Fazit: Der Nachhaltigkeitsdiskurs entwickelt sich stetig weiter	27
 Ihre Ansprechpersonen	 28



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Sustainable Corporate Governance.....	7
Abb. 2 Die drei Säulen neuer Rahmenbedingungen	9
Abb. 3 Ambitionslevel Sustainable Corporate Governance.....	17
Abb. 4 Drei ausgewählte Ansätze für eine Sustainable Corporate Governance.....	19
Abb. 5 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems.....	20
Abb. 6 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance funktionsbasiert	21
Abb. 7 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance, integriert in den Unternehmenszweck	23
Abb. 8 Sustainable Business Transformation Framework	25



Wirtschaftliches Wachstum und der daraus resultierende Wohlstand

In den vergangenen 250 Jahren hat die Weltwirtschaft ein kontinuierliches und sich stetig beschleunigendes Wachstum durchlaufen. Begonnen hat diese Entwicklung mit der Mechanisierung der Produktion durch Dampfkraft in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, die in Teilen schwere körperliche Arbeit ersetzte. Dies bescherte zunächst vor allem der Textilindustrie einen Aufschwung und einige Jahre später der Eisenbahn- und Stahlindustrie. Es folgte die zweite industrielle Revolution, gekennzeichnet durch Massenproduktion und Fließbandarbeit. Parallel entstanden Kraftwerke und Stromnetze, welche die Industrie mit Energie versorgten; in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kamen Öl und Kraftstoffe hinzu.¹

Im 20. Jahrhundert fand schließlich die dritte Revolution statt, die Automatisierung der Produktion mittels Computertechnik – das Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnik begann. Heute, im 21. Jahrhundert, ist die Wirtschaft bereits von der vierten Revolution geprägt. Die Weiterentwicklung digitaler Lösungen mittels künstlicher Intelligenz (KI), Big Data, Robotik, Machine Learning etc. gibt den Unternehmen nie da gewesene Möglichkeiten, intelligenter, effizienter und produktiver Wertschöpfung zu betreiben.² Mit dem Wandel auf der Prozess- und Systemebene ging stets die Notwendigkeit von Anpassungen in der Unternehmenssteuerung und -führung einher, denn mit der Produktivitätsentwicklung der Wirtschaft wandelte sich auch die Rolle des Menschen als Arbeitskraft.

Die physische Arbeitskraft Mensch wurde zum:zur Wissensarbeiter:in und wird zukünftig immer mehr „Herzarbeiter:in“ sein. Letzteres verdeutlicht, dass Automatisierung und Digitalisierung uns zunehmend auch die Wissensfunktion abnehmen: Mithilfe von Smartphones ist Wissen (fast) immer und überall zugänglich, und KI-Anwendungen (z. B. ChatGPT) können diverse Informationsquellen in kürzester Zeit durchsuchen. Umso wichtiger ist es, dass wir Kompetenzen wie Reflexion, Empathie, Innovation und

Fingerspitzengefühl eine höhere Priorität einräumen und Menschen in diesen Fähigkeiten (weiterhin) ausbilden.³ Um das zu ermöglichen, muss die Unternehmensführung, das heißt die Governance, ihren Steuerungskompass gemeinsam mit der Organisation neu ausrichten.

Wechselwirkung zwischen Wirtschaftswachstum, Mensch und Natur

Dank des Wirtschaftswachstums der letzten 250 Jahre hat sich die Lebensqualität der Menschen in vielen Bereichen deutlich verbessert, auch wenn nicht alle Stakeholder gleich davon profitiert haben.⁴ Jedoch bringt die Konjunktur zunehmend Externalitäten, also ungewollte und teils unbewusste negative Nebenwirkungen, mit sich.⁵

Die beschriebenen Herausforderungen im gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Bereich lassen sich alle unter dem Akronym ESG (Environment, Social, Governance) einordnen: Die erste Komponente, Umwelt (Environment), bezieht sich auf die Auswirkung von Unternehmen auf das Ökosystem, wie zum Beispiel durch Emissionen, Ressourcenverbrauch oder Umweltverschmutzung. Die zweite Komponente, Gesellschaft (Social), umfasst Wirkungen auf den Menschen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, etwa Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit oder die Belange von Verbraucher:innen. Die dritte Komponente (Governance) bezieht sich auf die Art und Weise der Unternehmensführung. Sie umfasst somit beispielsweise interne Richtlinien, die eine Grundlage für die Entscheidungsfindung des Managements bilden und definieren, wie Verantwortung verteilt und überwacht wird. Darüber hinaus wird mit regulatorikkonformer nichtfinanzieller Berichterstattung für Transparenz und Stakeholderdialoge gesorgt. Folglich ist das G eng mit E- und S-Themen verwoben. Zur besseren Veranschaulichung wird dieser Zusammenhang nachfolgend an zwei Beispielen erläutert: dem ökonomischen Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie der zunehmenden Chancenungleichheit in und durch Unternehmensstrukturen.

¹ Vgl. Schwab, K. (2016). Die vierte industrielle Revolution.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. Bockhorni, M., Beauchamp, C. (2019). Der Unterschied zur Maschine: soziale Kompetenzen des Menschen. In: Erfolgreich als Online-Marketing-Manager: Auf diese Soft Skills kommt es an – heute und in Zukunft. S. 21–28.

⁴ Beispielsweise hat sich die Anzahl der Menschen, die in absoluter Armut leben, in den letzten 20 Jahren ungefähr halbiert, die Lebenserwartung ist genau wie die Alphabetisierungsrate deutlich angestiegen, wohingegen die Kindersterblichkeit stark gesunken ist, vgl. Rosling, H. et al. (2018). Factfulness.

⁵ Vgl. Müller-Christ, G. (2014). Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. utb. S. 112ff.

Ökonomischer Umgang mit natürlichen Ressourcen

Während der ersten drei Wirtschaftsrevolutionen gab es im Verhältnis zur Bevölkerung mehr Planet, als dies im 21. Jahrhundert der Fall ist. Wir reizen die planetaren Grenzen mit unserem Handeln immer weiter aus bzw. haben die Möglichkeiten der natürlichen Regeneration bereits ausgereizt. Unmittelbar sichtbar wird das beispielsweise daran, dass Korallenriffe sterben⁶ oder Permafrostböden auftauen.⁷ Der sogenannte „Earth Overshoot Day“ (Erd-überlastungstag) rückt jedes Jahr weiter nach vorn: 2023 war er bereits am 4. Mai, 2013 noch am 3. August. Ab diesem Tag überschreitet unser Konsum das Potenzial des Fortbestands der endlichen Ressourcen dieser Welt.⁸

Es braucht einen Wandel zu einer Unternehmensführung, die Produktivität erhält, ohne heute auf Kosten von morgen zu handeln.

Wächst die Wirtschaft und steigt der Konsum, verstärkt sich auch die Umweltbelastung. Andersherum lässt ein Rückgang der Wirtschaft und des Konsums eine Erholung der Umwelt und folglich einen längeren Fortbestand der Natur zu. So zeigte beispielsweise die Reduktion von Flugreisen und Autofahrten während der Covid-19-Pandemie innerhalb kürzester Zeit eine positive Wirkung.⁹ Auch dass Deutschland 2022 seine Klimaziele (bezogen auf die Verringerung der Treibhausgasemissionen) erreichte, ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Industrieproduktion aufgrund gestiegener Gas- und Ölpreise heruntergefahren wurde.¹⁰ Aufgabe der Unternehmensführung wird es sein, Diskussionen über Kosten des Umweltschutzes und Ressourcenerhalts umzulenken und sich die Kosten bewusst zu machen, die entstehen, wenn nicht jetzt gehandelt wird, sondern später an der Produktivität gespart werden muss. Vor allem Unternehmen, die stark von Ressourcen der Allgemeinheit abhängig sind, beispielsweise die Nahrungsmittelindustrie, kommt eine besondere Verantwortung für den Substanzerhalt zu, denn die Wirkung der Wirtschaft auf die Natur hat eine unmittelbare Rückwirkung auf Produktivitätschancen.¹¹

Es braucht eine Unternehmensführung, die nicht zulasten von (legitimen) Interessen anderer Stakeholder entscheidet und handelt.

Eine Unternehmensführung, die heute nicht auf Kosten von morgen agiert und im Hier nicht zulasten legitimer Interessen von Stakeholdern andernorts entscheidet, während sie die Produktivität des Unternehmens erhält, verstehen wir als Sustainable Corporate Governance. Eine aktuelle Initiative der Europäischen Kommission prägte den Begriff zuletzt. Die Initiative hat zum Ziel, den EU-Rahmen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance so weiterzuentwickeln, dass er für Unternehmen zu einer vorteilhaften langfristigen Wertschöpfung führt, die überdies stakeholdergerecht ausgelegt ist, um den Fokus von den kurzfristigen Erträgen abzuwenden (mehr dazu siehe Kapitel B 2).



⁶ Vgl. www.ardalpha.de/wissen/natur/tiere/artenschutz/korallen-gefahr-klimawandel-korallenbleiche-100.html.

⁷ Vgl. www.ardalpha.de/wissen/umwelt/klima/klimawandel/permafrostboden-klimawandel-kohlendioxid-methan-100.html#:~:text=Permafrost%20ist%20eigentlich%20wasserundurchl%C3%A4ssig%20%2D%20wenn,Br%C3%BCcken%20und%20Leitungen%20brechen%20zusammen.

⁸ Vgl. www.overshootday.org/.

⁹ Vgl. www.zeit.de/wissen/gesundheit/2020-03/corona-auswirkungen-klima-umwelt-emissionen-muell.

¹⁰ Vgl. www.zeit.de/wissen/umwelt/2023-03/klimaziel-2022-emissionen-verkehr-klimaschutz.

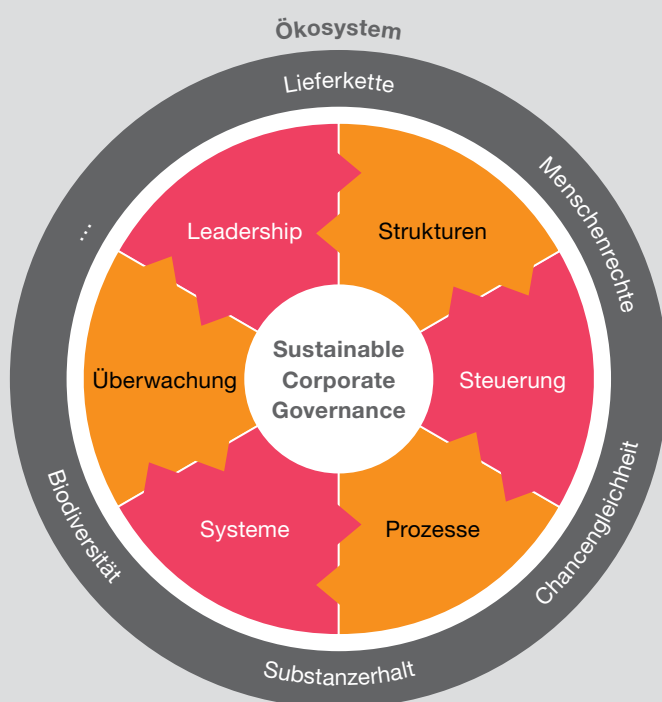
¹¹ Vgl. Göpel, M. (2020). Unsere Welt neu denken.



Sustainable Corporate Governance bedeutet eine ganzheitliche und integrative Führung, Steuerung und Überwachung, die dem Menschen dient, die Umwelt achtet und gleichzeitig dafür sorgt, dass ein Unternehmen langfristig produktiv, wirkungsvoll und relevant bleibt. Das umfasst ein stakeholdergerechtes Geschäftsmodell, das Externalitäten internalisiert, die Wertschöpfung in Einklang mit Werten bringt und diese in Gewinnverteilungen widerspiegelt und gleichzeitig Finanzinteressen berücksichtigt.

Konkret bedeutet das, Strukturen, Prozesse und Systeme im Unternehmen strategisch und operativ so zu gestalten, dass Führung, Steuerung und Kontrolle innerhalb planetarer Grenzen agieren und Gleichberechtigung schaffen. Dafür müssen Unternehmen unter anderem Entscheidungskulturen, Vergütungsstrukturen und Anreizsysteme neu denken, um beispielsweise das Management in Dilemmasituationen, in denen Gewinn und Nachhaltigkeit konträr erscheinen, zu unterstützen. Um dies sicherzustellen, braucht es Transparenz und Standardisierung für ethische und verantwortungsvolle Führungsaktivitäten – ein Sustainable Leadership, unter Berücksichtigung der Entscheidungssummen ableitbar aus diversen Stakeholderperspektiven.

Abb. 1 Sustainable Corporate Governance



Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.

Grundlegendes Verständnis schaffen

Die langjährige Erfahrung in der Beratung von Kunden an der Schnittstelle zwischen Regulatorik und Nachhaltigkeit sowie Marktbeobachtungen und die Mitwirkung an Forschung und Entwicklung haben uns immer wieder verdeutlicht, dass viele Unternehmen den Weg zu Sustainable Corporate Governance nur zögerlich beschreiten. Grund ist häufig ein fehlendes Verständnis nachhaltiger Unternehmensführung. Nachhaltigkeit wird als komplex wahrgenommen und hat als Trendbegriff gleichzeitig schon wieder ausgedient – Nachhaltigkeitsnarrative werden jedoch, wie einleitend beschrieben, in unserer Wirtschaft immer essenzieller.

In diesem Positionspapier schildern wir anfangs drei prägnante Entwicklungen, die die Wirtschaft verändern, und wie wir ihnen mit Sustainable Corporate Governance chancenorientiert begegnen können (siehe Kapitel B). Für eine erste Einschätzung des Status quo Ihrer Unternehmensführung innerhalb der Nachhaltigkeit(STRANSFORMATION) befinden sich hinter den einzelnen Abschnitten jeweils dezidierte Fragen, die gesammelt einen „Quick-Check“ ergeben: Welchen Reifegrad hat Ihre Sustainable Corporate Governance aktuell?

In Kapitel C 1 folgt ein Einordnungsangebot des eigenen Ambitionslevels, wodurch ein erster Soll-Ist-Vergleich ermöglicht wird. Kapitel C 2 stellt nach dieser Selbsteinschätzung drei Ansätze zur Implementierung einer Sustainable Corporate Governance im Unternehmen dar, um mögliche Lücken zwischen Soll- und Ist-Zustand zu schließen. Je Ansatz werden dabei verschiedene Indikatoren herausgestellt, die Auskunft darüber geben, ob die jeweils dargestellte Integration in Unternehmensführung und -prozesse für Ihr Unternehmen geeignet ist. Zum Abschluss stellen wir Ihnen ein etabliertes Rahmenwerk für die Sustainable Business Transformation vor (siehe Kapitel D).

Nachfolgend finden Sie zudem eine Begriffsdifferenzierung zu anderen gängigen Nachhaltigkeitsbegrifflichkeiten im unternehmerischen Kontext, welche, gemeinsam mit den weiteren Ausführungen, eine Einordnung des grundlegenden Verständnisses rund um das Narrativ der nachhaltigen Unternehmensführung ermöglicht.

Verstehen Sie die Inhalte des Positionspapiers als Denkanstöße für mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung – immer mit dem Blick auf die Werte und das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens. Dabei gilt es, eine proaktive Sowohl-als-auch-Haltung einzunehmen, die es ermöglicht, gleichzeitig ökonomische, ökologische sowie soziale Ziele zu verfolgen.

Exkurs: Nachhaltigkeit in Unternehmen – begriffliche Differenzierung

Zahlreiche Begriffe rund um Nachhaltigkeit werden bereits seit mehreren Jahren in der Wirtschaft und Wissenschaft verwendet. Mit Bezug auf unser Verständnis von Sustainable Corporate Governance erläutern wir nachfolgend einige von ihnen.

Corporate Sustainability/Nachhaltigkeit

Nach der Definition der Brundtland-Kommission bedeutet Nachhaltigkeit generell, sowohl den Bedürfnissen heutiger als auch zukünftiger Generationen gerecht zu werden: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“¹² Der allgemeinen Definition von Nachhaltigkeit wird seit Mitte der 1990er-Jahre unter anderem eine Aufteilung der Nachhaltigkeit in drei Dimensionen, auch Triple Bottom Line genannt, zugrunde gelegt: Ökonomie (1st Line, Liquidität als Voraussetzung), Ökologie (2nd Line, ständige Gewährleistung der natürlichen Reproduktion verwendeter Ressourcen) und Soziales (3rd Line, Erhalt und Aufbau des gesellschaftlichen Kapitals, mit Fokus auf die Mitarbeiter:innen sowie das gesellschaftliche Umfeld). Nachhaltige Unternehmensführung ist demnach erreicht, wenn alle drei Dimensionen gleichzeitig erfüllt werden. Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen (UN) mit der Agenda 2030, die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) umfasst, die Nachhaltigkeitsanforderungen auf globaler Ebene präzisiert. Viele Unternehmen und Länder, wie auch Deutschland mit seiner Nachhaltigkeitsstrategie von 2016 und deren Fortsetzungen, orientieren sich an diesen Zielen und haben sich dazu bekannt, an deren Erreichung mitzuwirken.

Corporate Responsibility/Verantwortung

Zahlreiche Bezeichnungen beinhalten den ethisch-moralischen Aspekt der Verantwortung. Sie betonen, dass ein Individuum für seine Handlungen einstehen muss. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) verweist in diesem Zusammenhang auf das weithin bekannte mittelalterliche Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“, eines nachhaltig wirtschaftenden Individuums,¹³ während die EU-Kommission in ihrer Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen von der „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ spricht.¹⁴

Corporate Social Responsibility

Weithin genutzt wird das Akronym CSR, welches für Corporate Social Responsibility steht. Unter CSR wird ganz allgemein die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen im Bereich ihres Kerngeschäfts verstanden.

CSR ist daher letztlich eine Unternehmensstrategie, die auf eine nachhaltige, langfristige Entwicklung ausgerichtet ist und die neben den rein ökonomischen ebenso soziale wie ökologische Ziele verfolgt. In der deutschen Fassung des Grünbuchs der Europäischen Kommission wird CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Tätigkeiten und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.¹⁵

Auch die oft zitierte CSR-Pyramide nach A. B. Carroll¹⁶ aus dem Jahr 1991, eine Konkretisierung der Unternehmensverantwortung, weist bereits auf das Erfordernis von Nachhaltigkeit anhand von vier aufeinander aufbauenden Stufen hin:

1. **Finanzielle, langfristige Absicherung:** Ökonomische Verantwortung als Grundvoraussetzung
2. **Juristische Verantwortung:** Bindung an geltendes Recht
3. **Ethische Verantwortung:** Orientierung an gegenwärtigen gesellschaftlichen Werten und Normen
4. **Philanthropische Verantwortung:** Freiwilliges Engagement, das von der Gesellschaft weder vorausgesetzt noch erwartet wird

2011 wurde die Grünbuch-Definition weiterentwickelt. Sie bezieht seither auch die Auswirkungen der Geschäftsvorgänge auf die gesamte Gesellschaft mit ein, da zuvor soziale sowie ökologische Belange nicht ausreichend in die jeweilige Kernstrategie der Unternehmen integriert waren.¹⁷ Das Grünbuch unterscheidet zudem zwischen einer internen CSR, die geschäftsbezogene Abläufe betrifft (Human Resources [HR], Arbeitsschutz etc.), und einer externen CSR, die auf das Zusammenspiel von Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt ausgerichtet ist (lokale Gemeinschaften, Geschäftspartner:innen, Menschenrechte etc.).

Corporate Citizenship

Unter Corporate Citizenship ist ein moralisch-gesellschaftlicher Ansatz zu verstehen, der über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht und dafür geeignet ist, gesellschaftliche Probleme im sozialen Umfeld zu adressieren. Es wird damit ein Teilaspekt der nachhaltigen Unternehmensführung beschrieben, das Unternehmensengagement innerhalb der lokalen Gemeinschaft. Dazu zählen zum Beispiel Spenden (Corporate Donations) und Sponsoring (Corporate Giving) sowie die Gründung von Stiftungen (Corporate Foundations) oder auch die Unterstützung gemeinnütziger Zwecke durch das Engagement von Mitarbeiter:innen (Corporate Volunteering).

¹² United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Brundtland Report). S. 41.

¹³ Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex (2022). S. 2.

¹⁴ Europäische Kommission (2011). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). S. 7.

¹⁵ Europäische Kommission (2001). Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. S. 7.

¹⁶ Vgl. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders.

¹⁷ Vgl. Europäische Kommission (2011). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR).



Neue Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung

„Fast 40 % der CEOs glauben nicht, dass ihre Unternehmen in zehn Jahren noch wirtschaftlich lebensfähig sein werden, wenn sie ihren derzeitigen Kurs beibehalten.“

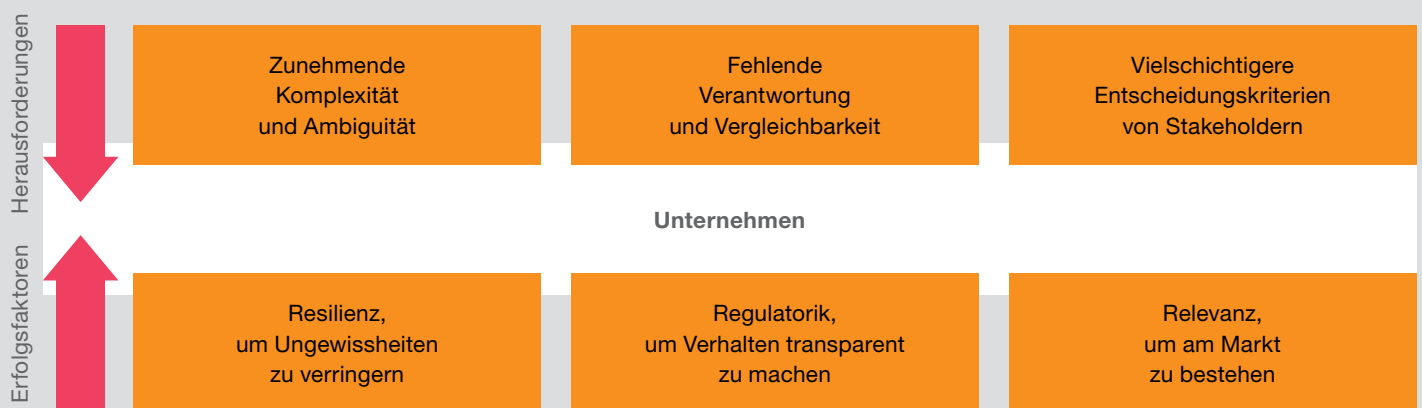
PwC's 26th Annual Global CEO Survey 2022

„Business as usual“ ist Vergangenheit

Reaktionen von Wirtschaftsvertreter:innen auf die Herausforderungen moderner Unternehmensführung (siehe PwC's 26th Annual Global CEO Survey) sind bereits seit einiger Zeit zu beobachten. Die Variablen des Wirtschaftssystems wandeln sich unaufhaltsam, während ihre Relevanz umgedeutet wird. Entwicklungen, Regulatorik und zukünftige Präferenzen müssen mitgedacht werden, bevor sie überhaupt entstehen. Dabei scheint das Tempo von Wandel und Fortschritt sich exponentiell zu beschleunigen.

Unternehmensführung, -steuerung und -kultur müssen umdenken, um mit der hohen Geschwindigkeit des Wandels mitzuhalten. „Business as usual“ nehmen Stakeholder bereits seit einiger Zeit als unstimmiges Verhalten wahr. Bewährte Ansätze des Wirtschaftens, die in den letzten 250 Jahren entstanden sind und zu großen Erfolgen führten, haben ausgedient, da sie zukünftig, wie oben bereits angedeutet, nicht mehr tragbar und Erfolg versprechend sind. Die daraus resultierenden Herausforderungen für die Unternehmensführung lassen sich zu drei Bereichen zusammenfassen: Zunehmende Komplexität und Ambiguität (siehe Kapitel B 1), fehlende Verantwortung und Vergleichbarkeit (siehe Kapitel B 2) sowie vielschichtigen Entscheidungskriterien von Stakeholdern (siehe Kapitel B 3). Um den genannten Herausforderungen wirksam zu begegnen, haben wir **Resilienz**, **Regulatorik** und **Relevanz** als entscheidende Elemente erfolgreicher Sustainable Corporate Governance identifiziert. Wie Sie diese in Ihre Unternehmensführung implementieren können, erfahren Sie im nachfolgenden Kapitel C.

Abb. 2 Die drei Säulen neuer Rahmenbedingungen



Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.



Es braucht Resilienz, um Ungewissheiten zu reduzieren

Komplexität wächst mit dem System

Mit der Anzahl der Stakeholder in einem System wachsen die Möglichkeiten für Beziehungskonstrukte mit oder ohne Wechselwirkung und damit auch die Komplexität. In den letzten 250 Jahren hat die Globalisierung die Zahl der Stakeholder im Weltwirtschaftssystem signifikant vergrößert. Zusätzlich erhöht die Digitalisierung fast exponentiell die Geschwindigkeit, mit der Produktion, Kommunikation sowie Transaktionen abgewickelt werden.¹⁸

Um dieses Phänomen der sich schnell wandelnden Welt zu beschreiben, wird seit dem Ende des 20. Jahrhunderts das Akronym VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) verwendet. Die vier englischen Begriffe bezeichnen Systemeigenschaften, durch deren Zuwachs die Unternehmensführung heute vor neuen Herausforderungen steht. Da die herausfordernden Umstände in den vergangenen Jahren weiter zugenommen haben, haben sich auch die Begrifflichkeiten für ihre Beschreibung weiterentwickelt: Aus „volatil“ ist mittlerweile „brüchig“ geworden (brittle), „unsicher“ wurde zu „ängstlich“ gesteigert (anxious), „komplex“ zu „nicht linear“ ausgeweitet (non-linear) und aus „ambivalent“ wurde „unverständlich“ (incomprehensible), abgekürzt zu BANI.

Zukunftssicherheit durch resiliente Geschäftsmodelle

Um in der heutigen BANI-Welt zurechtzukommen und somit auch morgen noch überlebensfähig zu sein, benötigen Unternehmen mehr Resilienz. Dabei geht es nicht nur darum, mögliche Risiken, Chancen und deren Auswirkung sowie den notwendigen Umgang damit abzuwägen. Es braucht auch ein Weiterdenken, eine Resilienz zweiter Ordnung, um auf Situationen reagieren zu können, die wir aktuell noch nicht abschätzen, geschweige denn uns vorstellen können. Ein extremes Beispiel unserer jüngsten Geschichte ist der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine. Dieser Krieg wirkt in massiver Weise auf die Wirtschaft ein: Die Energieversorgung in Deutschland und

in weiteren Ländern diverser aufzustellen, wurde zwar auch in der Vergangenheit diskutiert, präventives Handeln jedoch bis dato nicht als zwingend erforderlich eingestuft. Erst die Konsequenzen des Krieges haben einige Länder und Unternehmen dazu veranlasst, nachzujustieren – zu höheren Kosten.¹⁹

Um mit unserer Welt voller Ungewissheiten langfristig umzugehen und resiliente Geschäftsmodelle aufzustellen, braucht es eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz der Unternehmensführung, des mittleren Managements sowie aller Mitarbeiter:innen. Ambiguitätstoleranz ist eine wesentliche Kompetenz von Entscheidungsträger:innen von heute und morgen, da sie ihnen die Ressourcen gibt, die ungewissen und eventuell miteinander unvereinbaren Umstände und Ereignisse der BANI-Welt zu erkennen und zu managen. Die notwendigen Kompetenzen sollten im besten Fall bereits in der Ausbildung erworben werden, andernfalls liegt es bei der Unternehmensführung, rechtzeitig in die Zukunftsfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu investieren. Wie Sie Ihre Unternehmensführung dahin gehend weiterentwickeln können, erfahren Sie in unseren Implementierungsansätzen (siehe Kapitel C).

Teil 1: Reifegrad-Assessment Sustainable Corporate Governance

- Kennen Sie die langfristigen Entwicklungsfelder (> 5 Jahre), die auf die Zukunftssicherheit Ihres Unternehmens wirken werden/könnten?
- Ist Ihre Unternehmensführung resilient genug aufgestellt, um flexibel und effektiv auf unvorhergesehene Ereignisse oder Krisen reagieren zu können?
- Ist die Ambiguitätstoleranz in Entscheidungsfindungen in Ihrem Unternehmen gut ausgelegt?

Hier geht es zum kompletten Quick-Check.

¹⁸ Vgl. Roser, M., Ritchie, H. Mathieu, E. (2023). What is Moore's Law? <https://ourworldindata.org/moores-law>.

¹⁹ Vgl. www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Nationale_Empfehlungen/2022_ESYS_Sonderimpuls_Versorgungssicherheit_web.pdf.

Es braucht Regulatorik, um Transparenz zu schaffen

In einer Welt des stetigen Wandels und damit einhergehender Unsicherheiten ist der Wunsch nach Sicherheit, Vergleichbarkeit und Standards groß. Unternehmensskandale schüren Zweifel und mehrten, gepaart mit einem gesteigerten gesellschaftlichen Bewusstsein, den Wunsch nach einer erhöhten Transparenz.

Die anfänglich entwickelten und noch immer weitverbreiteten Selbstverpflichtungen, Rahmenwerke und Prüfungsstandards wie beispielsweise ISO 26000 und 14001 zur Nachhaltigkeit in Deutschland reichen häufig nicht mehr aus, um den Forderungen nach Transparenz und gesellschaftlicher Verantwortung vollumfänglich gerecht zu werden. Besonders deutlich wird dies, wenn man die ehrgeizigen 17 SDGs, die aus dem Pariser Klimaabkommen 2015 hervorgingen, sowie die UN-Nachhaltigkeitsagenda betrachtet und mit den bestehenden Nachhaltigkeitszielen und -bemühungen zahlreicher hiesiger Unternehmen vergleicht. Um den ständig steigenden Erwartungen gerecht zu werden, verwenden Unternehmen zunehmend die SDGs sowie die UN-Nachhaltigkeitsagenda als Grundlage für einen Fahrplan und auch als Benchmark einer sozial-ökonomischen und -ökologischen Transformation – so unsere Beobachtung.

Aber nicht nur Unternehmen, sondern auch die Regulatoren haben in den vergangenen Jahren ihre Ausrichtung angepasst. Als genereller Trend kann festgehalten werden, dass es eine Abkehr vom Grundsatz der Freiwilligkeit gibt und gesetzliche Vorgaben notwendig sind. Die Berichterstattung und die damit verbundene Kommunikation sollen auf der Basis belastbarer Kriterien einen Rahmen schaffen, der dem Bedürfnis nach Transparenz im Rahmen der Nachhaltigkeit umfassend nachkommt. Nachfolgend geben wir einen kurzen Überblick über die einschneidenden Veränderungen.

Eine neue Ära der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichte werden in Deutschland bereits seit geraumer Zeit nach nationalen sowie internationalen Leitlinien/Rahmenwerken wie dem **Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)** oder der **Global Reporting Initiative (GRI)** als Best Practice veröffentlicht. Bereits seit 2004 sind große Kapitalgesellschaften mit Umsetzung der **EU-Änderungsrichtlinie 2003/51/EG** durch das Bilanzrechtsreformgesetz dazu verpflichtet, spezielle, für das Unternehmen bedeutsame nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im (Konzern-)Lagebericht darzustellen.

Während der Eurokrise wurde mit der **Bilanzrichtlinie 2013/34/EU** die Berichterstattung um ökologische und gesellschaftliche Aspekte erweitert und eine Abkehr vom Prinzip der Freiwilligkeit beschlossen. Mit der **Richtlinie 2014/95/EU** zur nichtfinanziellen Berichterstattung (**Non-Financial Reporting Directive [NFRD]**) hat die EU 2014 Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen verpflichtet, ihre Lageberichte um nichtfinanzielle Informationen zu erweitern, eine sog. Nichtfinanzielle Erklärung abzugeben. Für die Erklärung hat die EU zudem klare Vorschriften erlassen, die den Unternehmen eine Orientierung bieten. Diese Regelungen wurden 2017 mit Inkrafttreten der **Richtlinie 2017/C 215/01** um Vorgaben für die sogenannte **nichtfinanzielle Erklärung (NFE)** erweitert.

2021 wurde schließlich der Entwurf der **Corporate Social Responsibility Directive (CSRD)** veröffentlicht. Die Richtlinie wurde im November 2022 verabschiedet und ist Anfang 2023 in Kraft getreten. Mit der CSRD wurden die bereits bestehenden Regeln zur nichtfinanziellen Berichterstattung erneut erheblich erweitert (Scopes und Inhalte). Dies führt dazu, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung europäischer Unternehmen weltweit eine der umfangreichsten und daher gut vergleichbar ist. Einer der hervorzuhebenden Punkte ist die doppelte Wesentlichkeitsperspektive (double materiality), die die neue CSR-Richtlinie verfolgt: Die Unternehmen müssen einerseits die Auswirkungen des Betriebs auf verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte verdeutlichen, andererseits aber auch die Wirkung von Nachhaltigkeitsaspekten auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens festhalten. Unter anderem fordert die CSRD auch, Nachhaltigkeitsziele innerhalb der Berichterstattung zu veröffentlichen.

Anforderungen an Nachhaltigkeit in der Governance

Über die Berichtspflicht hinausgehend diskutiert die EU-Kommission seit 2020 unter dem Begriff „**Sustainable Corporate Governance**“ über verschiedene Ansatzpunkte. Die Initiative zur Reform des bis dato unzulänglichen europäischen Gesellschaftsrechts verfolgt das Ziel, eine nachhaltigere Wirtschaft zu fördern. Konkret soll die Initiative „die Interessen von Unternehmen, Aktionären, Managern und Interessenträgern sowie der Gesellschaft besser miteinander in Einklang bringen. So könnten Unternehmen dabei unterstützt werden, Nachhaltigkeitsfragen in ihren eigenen Geschäftsabläufen und Wertschöpfungsketten besser zu steuern, was soziale Standards und Menschenrechte, Klimawandel, Umweltbelange usw. anbelangt.“²⁰

²⁰ Europäische Kommission, Beschreibung der Sustainable Corporate Governance Initiative, https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Nachhaltige-Unternehmensfuehrung_de.

Die Initiative erlangte weltweite Aufmerksamkeit, da sie sich unter anderem mit der Debatte über den eigentlichen Unternehmenszweck auseinandersetzte. Gefordert wurde neben einer Reihe von Verpflichtungen für Unternehmen auch ein klares Regelwerk, das die Pflichten der Unternehmensvorstände zu nachhaltigem Handeln verschärft und Anreize für eine insgesamt nachhaltigere Unternehmensentwicklung schafft.

Der aus der Initiative hervorgegangene Richtlinienentwurf der Europäischen Kommission vom 23. Februar 2022 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) enthält zahlreiche Handlungsaufrorderungen, die sich an Unternehmen richten. Konkret sollen negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt bekämpft werden, indem Unternehmen Due-Diligence-Prozesse stärker in ihre Governance-Strukturen einbinden.

Rat und Parlament haben in der Zwischenzeit ihre jeweiligen Standpunkte angenommen. Die im sich nun anschließenden Trilog (EU-Kommission, Rat der Europäischen Union, Europäisches Parlament) zu diskutierenden Themen, drehen sich unter anderem um den Anwendungsbereich (Anzahl der Mitarbeitenden, Umsatz, Sektor-Bezug) und Sanktionen, um aufbauend auf der finalen Entscheidung letztendlich die neue Richtlinie zu verabschieden.

Mit dieser Ausrichtung erweitert die zukünftige Richtlinie die bereits seit 2021 deutschlandweit bestehenden Regelungen des **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG)** um menschenrechtliche und insbesondere umweltbezogene Pflichten, unter anderem um Pflichten zur Erreichung der Klimaziele. Das LkSG richtet den Blick sowohl im eigenen Geschäftsbereich als auch bei der Lieferkette (1-tier und n-tier) auf bestimmte menschenrechtliche sowie umweltbezogene Risiken und leitet daraus Sorgfaltspflichten ab.

Eine weitere essenzielle Regulierung im Bereich der Sustainable Corporate Governance ist das seit dem 1. Januar 2020 geltende **ARUG II (Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie)**, das vorschreibt, die Vergütungsstruktur von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften nicht mehr nur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, sondern vielmehr „auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten“ (§ 87 Abs. 1 Satz 2 AktG). Auch die neue Fassung des **Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)** aus dem Jahr 2022 verlangt, dass die Vergütungsstruktur börsennotierter Gesellschaften auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten ist. Die Neufassung des Kodex erweitert den Pflichtenkreis von Vorständen und Aufsichtsräten und empfiehlt, dass künftig im Aufsichtsrat sowie im Vorsitz des Prüfungsausschusses eine angemessene Nachhaltigkeitskompetenz vorhanden sein sollte. Die empfohlene Erweiterung der betrieblichen Kontroll-, Risiko-

management- und Compliance-Systeme um Umwelt- sowie soziale Faktoren unterstützt zudem den Ansatz eines nachhaltigkeitsorientierten, vollumfänglichen Risikomanagementsystems. Nach der Neufassung sind zudem Nachhaltigkeitsziele im Sinne der Stakeholder, nicht mehr nur der Shareholder, angemessen zu berücksichtigen – der bis dato populäre Shareholder-Value-Ansatz wird im Kodex zum Stakeholder-Value-Ansatz.

Doch nicht nur für die Vergütungsstruktur gibt es Vorschriften. Das erste und das zweite **Führungspositionen-Gesetz (FüPoG I [2015] und FüPoG II [2021])** verlangen unter anderem auch die geschlechtliche Vielfalt (Diversity) in Führungspositionen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes (Geschlechterquote). Wesentlicher Bestandteil des Gesetzes ist, dass der Vorstand einer börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaft, der aus mehr als drei Mitgliedern besteht, künftig mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt werden muss.

Weitere gesetzliche Regelungen, wie das **Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG)** aus dem Jahr 2021, das unter anderem die Regeln der Corporate Governance vor dem Hintergrund weiterentwickelt, dass starke unternehmensinterne Aufsichtsgremien für eine gute Unternehmensführung von grundlegender Bedeutung sind, sollen das Vertrauen in den deutschen Finanzmarkt wiederherstellen.

Mit Green Finance zu mehr Nachhaltigkeit

Die Finanzmärkte zu regulieren gilt als einer der Schlüsselfaktoren des Wandels zu nachhaltigem Wirtschaften. Investoren der heutigen Zeit priorisieren Nachhaltigkeit und erwarten hochwertige Informationen, einen strategischen Plan zur langfristigen Wertschöpfung sowie ein verbessertes Risikomanagement – und das alles unter der Voraussetzung einer ganzheitlichen Integration von ESG. Unternehmen, die ihre Geschäftsaktivitäten und die damit verbundenen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt transparent machen und eine hohe ESG-Bewertung erhalten, können von größerem Vertrauen und damit einhergehenden geringeren Kapitalkosten profitieren.

Bereits 2004 veröffentlichten die UN in Kooperation mit etlichen Finanzinstituten verschiedener Länder einen Bericht, der sowohl Leitlinien als auch Empfehlungen zur besseren Integration von ESG-Aspekten in die Vermögensverwaltung, Wertpapiervermittlung sowie damit verbundene Research-Funktionen beinhaltete. Das übergeordnete Ziel der Initiative **Who Cares Wins. The Global Compact. Connecting Financial Markets to a Changing World:** Resilientere Finanzmärkte schaffen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, sensibilisieren, ein gegenseitiges Verständnis der beteiligten Interessengruppen bewirken und das Vertrauen in Finanzinstitute verbessern.

Ein weiterer Schritt im Bereich Green Finance war der 2011 ins Leben gerufene **MSCI Socially Responsible Investing (SRI) Index**, der die Nachhaltigkeitsbewertung seit 2011 auch für Fonds, also nachhaltige Investitionen, verwendet. Unternehmen mit ausgezeichnetem ESG-Rating werden hervorgehoben, während solche, deren Produkte negative soziale oder ökologische Auswirkungen haben, ausgeschlossen werden.

Die 2016 gegründete **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)** entwickelte eine einheitliche, vergleichbare Vorgabe zur Berichterstattung materiell klimabedingter finanzieller Chancen und Risiken als Grundlage für Investoren, Kreditgeber und auch Versicherungsdienstleister. Da die TCFD-Empfehlungen eine Orientierungshilfe bieten, um tatsächlich nachhaltig zu wirtschaften, wird ihre Nutzung mittlerweile von verschiedenen regulatorischen Initiativen angeraten (z. B. von der CSRD).

Mit der **Verordnung (EU) 2020/852** des Europäischen Parlaments und des Rates, bekannt als **EU-Taxonomie-Verordnung**, sind 2020 ein wesentliches Regelwerk zur Ausweitung nachhaltiger Investitionen und ein Klassifizierungssystem nachhaltiger Ansätze bei Geschäftsentscheidungen verabschiedet worden. Diese Verordnung versteht sich als delegierter Rechtsakt und hat unmittelbare Wirkung auf Unternehmen in Europa. Seit 2022 verpflichtet sie Unternehmen zu neuen Inhalten des nichtfinanziellen Berichtsteils. So müssen die betroffenen Unternehmen den Anteil an Umsatzerlösen, Investitions- und Betriebsausgaben angeben, der mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten gemäß Taxonomie verbunden ist. Die EU-Taxonomie entspringt dem **EU-Aktionsplan „Sustainable Finance“** als Teil des European Green Deal, mit dem Ziel, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltigere Aktivitäten zu lenken, private Investoren vor Greenwashing zu schützen, die Fragmentierung des Marktes abzuschwächen und Investitionen dorthin zu verlagern, wo sie am dringendsten benötigt werden. Dabei legt die EU-Taxonomie sechs Umweltziele fest: Zu mindestens einem von ihnen müssen Unternehmen einen Beitrag leisten und keinem Ziel dürfen sie schaden, damit das eigene Handeln als ökologisch nachhaltig deklariert werden kann („Do-no-significant-harm“-Kriterium). Dies soll die monokausale Betrachtung nachhaltiger Aktivitäten im Sinne der EU-Taxonomie verhindern und zu einem integrierten Ansatz der Umweltziele führen.

Licence to Operate durch proaktive Positionierung sichern

Nachhaltigkeit durch Regulatorik zu standardisieren, vergleichbar zu machen und Transparenz sowie Steuerbarkeit zu erhöhen, wird auch zukünftig ein wichtiges Thema sein. Betrachten wir Regelungen, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung erlassen worden sind (u. a. **Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]**, **AI EU Act**), so werden auch in diesem Bereich Anforderungen an Nachhaltigkeit und Verantwortung gestellt. Die Regulatorik bringt viele wesentliche positive Impulse mit sich und zwingt zu einem Wandel.

Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass der Rahmen, den die Regulatorik schafft, oftmals nicht ausreichend ist. Eine Aktualisierung oder Neuerscheinung von Rahmenwerken und Gesetzen bedarf eines gewissen Ablaufs, weshalb mangelnde Aktualität häufig ein Problem darstellt: Politische Diskussionen dauern mitunter recht lange und die Umsetzung der daraus folgenden Regularien dauert meist noch länger. Als Folge entsprechen die Regularien dann häufig nicht mehr den aktuellen gesellschaftlichen Forderungen und dem Diskursstand. Nur allmählich werden überfällige Maßnahmen umgesetzt und nur langsam passt sich das dahinterstehende System an, während das damit verknüpfte wirtschaftliche Geschehen ebenfalls nur schleichend aus dem Mittelpunkt der Betrachtungen rückt. Auftretende Überschneidungen verschiedener (neuer) Themengebiete erschweren den Prozess dabei zusätzlich: Zusammenhänge werden erst im Laufe der Bearbeitungszeit erkannt und können somit oftmals nicht mehr in den Prozess integriert, sondern erst nachträglich mitgedacht und bei einer Aktualisierung der jeweiligen Gesetze berücksichtigt werden. So zeigt sich beispielsweise in der EU Taxonomie, dass eMobility zwar bereits positiv bewertet wird, die Effekte des populär werdenden Car Sharings allerdings nicht auf die Bewertung einzahlen.

Unternehmen sollten Nachhaltigkeit demnach selbstständig frühzeitig in ihre Strukturen integrieren und sicherstellen, dass sie ihre Licence to Operate nicht verlieren. Sie sollten sich dabei bewusst darüber sein, dass die vorhandenen Leitlinien, die Regulatorik und die damit einhergehenden Ziele zwar in vielem richtungsweisend aber häufig nicht ausreichend sind, um den heutigen Maßstäben entsprechend nachhaltig zu handeln. Unternehmen sollten proaktiv agieren und der Regulatorik immer einen Schritt voraus sein, indem sie ihre Ziele einen Schritt weiter – über die Regulatorik hinaus – denken, anstatt sie lediglich daran auszurichten. Grundsätzlich gilt: Im Wandel sind eine selbstständige Verantwortungsübernahme und ein ambitioniertes Verhalten maßgeblich.

Teil 2: Reifegrad-Assessment Sustainable Corporate Governance

- Positionieren Sie sich präventiv und gehen Sie über regulatorische Anforderungen hinaus, um Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung mitzugestalten?
- Halten Sie sich über relevante Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsregulatorik auf dem Laufenden?
- Sind Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent für Dritte einsehbar und standardisiert vergleichbar?

Hier geht es zum kompletten Quick-Check.

Es braucht Relevanz, um am Markt zu bestehen

Vom Shareholder- zum Stakeholderkapitalismus

Im 20. Jahrhundert erlebte die Wirtschaft in den industrialisierten Ländern nochmals einen Aufschwung, weil die Unternehmen sich auf das Shareholder-Value-Prinzip konzentrierten. Ihm zufolge sind unternehmerische Tätigkeiten stets darauf auszurichten, den Unternehmenswert zu erhöhen, sodass die Gewinnsteigerung Priorität hat. Der gesellschaftliche Wandel fordert von Unternehmen jedoch eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfung – auch Stakeholderkapitalismus genannt. Der Begriff wurde zuletzt in Davos 2020 von Klaus Schwab, dem Mitbegründer des World Economic Forum, geprägt.

Der Stakeholderkapitalismus trägt die zuvor erwähnte Internalisierung von Externalitäten noch weiter und fordert von Unternehmen, sich so aufzustellen, dass sie allen Stakeholdern dienen.²¹ Beispiele dafür sind eine faire Lohnverteilung, ein transparenter Umgang mit Kunden oder auch die Übernahme von Verantwortung für lokale Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Diese Haltung findet sich zunehmend auch in der Regulatorik wieder, beispielsweise in der zuvor erläuterten Neuauflage des DCGK (siehe Kapitel B 2).

Es findet also ein Umdenken der Wirtschaft statt, gefördert von unterschiedlichen Stakeholdern mit diversen Intentionen, die Themen wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung oder demokratischen Werten eine höhere Bedeutung beimessen. Es wird immer häufiger hinterfragt, ob Geschäftshandlungen ethisch vertretbar sind. Nachfolgend sind vier ausgewählte Entwicklungen von Stakeholdergruppen exemplarisch beschrieben.

Perspektive Mitarbeiter:innen: der Wettbewerb um fordernde Talente

Hustle-Arbeitskultur war gestern. Heute werden flexiblere Arbeitszeiten gefordert und ihre Verwirklichung, unter anderem von ver.di, erfolgreich vorangetrieben – Freizeit und sinnhafte Tätigkeiten bei der Arbeit gewinnen an Bedeutung. Das mögen zwar Extrema sein, sie nehmen aber zu. Auch wenn das Gehalt noch ganz oben auf der Liste der Kriterien für eine Jobentscheidung steht, wiegt es

lange nicht mehr so schwer wie früher.²² Mitarbeiter:innen achten zunehmend darauf, dass die Unternehmenswerte mit den eigenen Werten übereinstimmen und Verantwortungsübernahme gelebt wird.²³

Hinzu kommt, dass der Fachkräftemangel stetig zunimmt. Dies ist nicht nur auf eine Akademisierung und neue Jobformate, die alte unattraktiv erscheinen lassen, zurückzuführen, sondern auch auf den Generationswechsel: Die Babyboomer:innen scheiden aus dem Erwerbsleben aus. Während etliche Stellen frei werden, werden gleichzeitig neue Stellen geschaffen, um die Digitalisierung und den technischen Fortschritt in der Wirtschaft voranzutreiben.²⁴

Die Unternehmensführung gerät damit in die Lage, sich zunehmend um Arbeitskräfte bemühen zu müssen, die zudem noch mehr bzw. andere Forderungen stellen als die bisherigen. Beispielsweise hat der Dienstwagen als Anreiz nicht mehr dieselbe Wirkung wie früher. Im Gegenteil werden über Shared-Mobility-Konzepte die Auswirkungen von CO₂-Emissionen auf den Klimawandel diskutiert. Unternehmen stehen nicht nur vor der Herausforderung, Talente anzuwerben, sondern auch davor, gute Mitarbeiter:innen zu halten. In den USA wird darüber vermehrt unter dem Titel „The Great Resignation“ berichtet – gemeint sind steigende Zahlen von Mitarbeiter:innen, die kündigen oder kurz davorstehen. Aber auch in Europa nimmt der Anteil der Mitarbeiter:innen zu, der unter die Kriterien für Quiet Quitting (stille oder innerliche Kündigung) fällt.²⁵ Abgesehen davon, dass Menschen, die sich längerfristig in einem nicht zufriedenstellenden Beschäftigungsverhältnis befinden, möglicherweise leiden, fordert ein großer Anteil der Tätigkeiten heute ein hohes Maß an Eigeninitiative, die bei innerlicher Kündigung jedoch abnimmt.

Perspektive Kunden: Umpriorisierung bei Auswahlkriterien

Dass über Konsument:innensouveränität Märkte gesteuert werden, ist kein unbekanntes Phänomen. Schon Adam Smith sprach davon und nannte es die „unsichtbare Hand“. Dahinter steht, dass Kaufentscheidungen von Konsument:innen den Markt steuern. Im digitalen Zeitalter, in dem Konsument:innen immer häufiger zu Prosument:innen werden, nimmt diese Wirkung zu.²⁶

²¹ Vgl. Schwab, K. (2021). Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet. New Jersey.

²² Vgl. <https://de.statista.com/infografik/28090/was-arbeitgeber-attraktiv-macht/>.

²³ Vgl. <https://de.statista.com/infografik/28090/was-arbeitgeber-attraktiv-macht/>.

²⁴ Vgl. Dettmers, S. (2022). Die große Arbeiterlosigkeit: Warum eine schrumpfende Bevölkerung unseren Wohlstand bedroht und was wir dagegen tun können.

²⁵ Vgl. von der Oelsnitz, D., Behring, M., Schmidt, J. (2023). Fachkräftemangel und „Big Quit“. In: Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise. Wiesbaden. S. 1–5.

²⁶ Vgl. Toffler, A. (1980). The third wave: The classic study of tomorrow. New York.

Die Konsument:innensouveränität wird zunehmend moralisiert. Verbraucher:innen wollen genauer wissen, wo die Rohstoffe für Produkte herkommen und unter welchen Bedingungen diese hergestellt wurden. Der Preis wiegt folglich nicht mehr so stark in der Entscheidung, sondern viel häufiger die Frage, ob es ethisch und systemisch vertretbar ist, ein solches Produkt zu nutzen und das dahinterstehende Unternehmen durch den Kauf zu unterstützen. Der Nachhaltige Warenkorb²⁷ ist in Deutschland eine vom Rat für Nachhaltigkeit initiierte Informationsquelle, um Entscheidungen anhand von ESG-Kriterien zu fördern und zu erleichtern. Darüber hinaus gibt es viele weitere Initiativen, Verbände, Zertifizierungen und Standards (z. B. Certified B Corporation, PET Recycled, REACH, Cradle to Cradle Certified Products Program, Ethical Trading Initiative [ETI], Blauer Engel), die Transparenz in die Nachhaltigkeit von Produkten und Services bringen. Damit wird die Unternehmensführung auf der einen Seite unter Druck gesetzt, sich zu positionieren, auf der anderen Seite erhält sie die Chance, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu kennzeichnen und Sichtbarkeit für ihre Anstrengungen zu erhalten.

Perspektive Lieferanten: Rückverfolgung bis zum Rohmaterial

Die meisten Unternehmen haben ein Netzwerk aus vor- oder nachgelagerten Lieferanten bzw. sind selbst Teil eines Partnernetzwerks aus Unternehmen. Die Nachfrage nach mehr Transparenz wird in diesen Netzwerken in alle Richtungen weitergegeben. Die oben genannten neuen Gesetze (z. B. LkSG, CSDDD) befördern diese Entwicklung zusätzlich. Für Unternehmensführung bedeutet das, im Blick zu behalten, welche Forderungen von Geschäftspartnern kurz-, mittel- und langfristig an sie herangetragen werden können und welche Anforderungen die eigene Lieferkette erfüllen sollte. Die Nachverfolgung von Treibhausgasemissionen im Scope 2 (z. B. aus dem Energieverbrauch der eigenen Rechenzentren) und Scope 3 (z. B. Emissionen, die auf dem Arbeitsweg der Mitarbeiter:innen entstehen) ist beispielsweise eine herausfordernde Steuerungsfrage, mit der sich Unternehmensführung im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung aktuell beschäftigen muss.

Perspektive Investoren: mehr als nur Renditetreiber

Vermeintlich schwenken Eigen- und Fremdkapitalgeber um und erwarten, dass ESG-Kriterien in Entscheidungen der Unternehmensführung mit einbezogen werden. Grund dafür können die oben beschriebenen regulatorischen Anforderungen wie die EU-Taxonomie sein und somit vorwiegend die Intention, Compliance zu erreichen. Darüber hinaus treffen Geldgeber:innen vermehrt wertegetriebene Entscheidungen, da sie in Zukunftsprojekte investieren wollen oder durch Entwicklungen in der Branche geprägt sind. Als Larry Fink, CEO von BlackRock, 2020

in seinem jährlichen Brief auf die zukünftige Relevanz von Nachhaltigkeit hinwies und darauf, dass diese auch von BlackRock erwartet werden wird, waren die Reaktionen zahlreich.²⁸ Die kritischen Diskussionen über die ESG-Ausschlusskriterien des norwegischen Staatsfonds veranlassten Unternehmen und Aktionäre, genauer auf ESG zu schauen. Das Bewusstsein der Geldgeber:innen nimmt zu.

Auch im Green-Finance-Bereich gibt es bereits seit einigen Jahren Ratingagenturen, die Transparenz und Vergleichbarkeit in die Performance bringen, so zum Beispiel MSCI, Sustainalytics, ISS. Somit steht die Unternehmensführung auch auf der Ebene der Finanzen vor der Herausforderung, sich proaktiv zu positionieren und die Ratings für sich zu nutzen oder zu riskieren, sich bei schlechter Performance mit Imageschäden auseinanderzusetzen.

Right to Play durch stakeholdergerechte Aufstellung sichern

Die aufgeführten Trends variieren innerhalb der Stakeholdergruppen und sind beispielsweise von demografischen oder geografischen Faktoren abhängig. Das Schöne an Vorreiter:innen und Meinungsmacher:innen ist aber, dass sie eine gewisse Macht besitzen, andere mitzureißen. Über Onlineplattformen und Nachrichtenkanäle streuen sie ihre Meinungen. Dabei zu beachten: Ob Fake oder nicht – schlechte Nachrichten verbreiten sich meistens schneller als gute. Schlechte Publicity wirkt sich unmittelbar auf das Image des Unternehmens aus und kann zu einem Boykott durch Kunden, Investoren oder Lieferanten führen. Somit sind Entscheidungsträger:innen verstärkt gefordert, stakeholdergerecht zu handeln: Sie müssen sämtliche Perspektiven im Blick haben, um das Right to Play am Markt nicht zu verlieren und dabei im Einklang mit der Licence to Operate und eventuell nicht immer direkt erfüllbaren Ansprüchen zu sein.

Teil 3: Reifegrad-Assessment Sustainable Corporate Governance

- Identifizieren sich Ihre Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmenszweck?
- Erfüllen Sie die ESG-Anforderungen, die Kunden an Ihre Produkte/Services stellen?
- Kennen Sie die ESG-Auswirkungen Ihrer gesamten Lieferkette?
- Erfüllen Sie die ESG-Investitionskriterien Ihrer Branche?

Hier geht es zum kompletten Quick-Check.

²⁷ Vgl. www.nachhaltiger-warenkorb.de/.

²⁸ <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/larry-fink-blackrock-chef-mahnt-mehr-nachhaltigkeit-an-17738174.html>



Sustainable Corporate Governance – from strategy to execution

Wenn Sie vorher noch kein Gefühl dafür hatten, welchen Reifegrad Ihre Sustainable Corporate Governance hat, sollten Sie spätestens nach den Quick-Check-Fragen in Kapitel B ein grundlegendes Verständnis haben. Da Sie nun wissen, wo Ihre Unternehmensführung im Bereich Nachhaltigkeit steht, gilt es im nächsten Schritt herauszufinden, ob der Status quo auch den angestrebten Zielzustand und das zu Ihrer Unternehmensführung passende Ambitionslevel abbildet oder ob sich zwischen Ist und Soll eine Lücke auftut (siehe Kapitel C 1). Sollten Reifegrad und Ambition tatsächlich auseinanderklaffen, finden Sie im darauffolgenden Abschnitt (siehe Kapitel C 2) drei strukturelle Ansätze, die sich in unserer Arbeit mit Unternehmensführungen als wirksam erwiesen haben.

Zum vollständigen Reifegrad Assessment



Ambitionslevel bezogen auf eine Sustainable Corporate Governance

Bei der Festlegung des Ambitionslevels stellt sich für Ihre Unternehmensführung die zentrale Frage, welche Rolle Sie in der Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft übernehmen: Wie integriert die Unternehmensführung Ressourcenknappheit und Substanzerhalt in Strukturen und Prozesse? Wie übernimmt die Unternehmensführung gesellschaftliche Verantwortung mit der Organisation und Funktionsallokation? Wie steuert und überwacht die Unternehmensführung, um parallel gewinnbringend Produktivität und Effizienz zu erhalten? Wir differenzieren dabei in vier Ambitionslevel: Konformist, Pragmatist, Stratege, Idealist.

Die bisher eher klassische Unternehmensführung ist darauf ausgelegt, eine möglichst profitable Existenz durch Effizienz zu erreichen. Je nachhaltiger die Unternehmensführung wird, umso mehr wandelt sich das Narrativ zu einer Sowohl-als-auch-Haltung: Wie kann ein Unternehmen sowohl Resilienz und Relevanz besitzen, der Regulatorik Rechnung tragen, den Menschen dienen und die Umwelt schützen als auch die Produktivität (Effizienz) erhalten? In Abbildung 3 sind die Ambitionslevel im Sinne dieser Weiterentwicklung dargestellt.²⁹



²⁹ Angelehnt an Müller-Christ, G. (2014). Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Stuttgart, und Raworth, K. (2018). Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört.

Abb. 3 Ambitionslevel Sustainable Corporate Governance

Ambition	Konformist	Pragmatist	Strategie	Idealist
Leitsatz	Die Unternehmensführung fokussiert sich auf die finanzielle Rendite und betrachtet Nachhaltigkeit als eine regulatorische Grenze.	Die Unternehmensführung fokussiert sich auf die Optimierung der finanziellen Rendite und hat effiziente und ressourcenschonende Prozesse als wirksamen Ansatz dafür erkannt, stets unter der Prämisse, dass es sich rechnet.	Die Unternehmensführung hat erkannt, dass der langfristige Unternehmenserfolg nur gewährleistet ist, wenn die benötigten humanen und materiellen Ressourcen, die stetig knapper werden, erhalten bleiben.	Die Unternehmensführung versteht sich als Teil eines globalen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Ökosystems und bildet das in ihrer Führung, Steuerung und Überwachung ab.
Gewählte Hebel	Compliance mit regulatorischen Anforderungen	Ökoeffizienz intern steigern durch optimierte Abläufe	Ökoeffizienz intern steigern und mittels externer Kooperation für Substanzerhalt nutzen	Ökoeffiziente interne Abläufe ganzheitlich etablieren
Limitierung	Begrenzung regulatorischer Anforderungen auf einzelne Themenfelder, die eventuell Schnittstellen zu anderen Themenfeldern nicht beachten und so konträre Handlungen bewirkt.	Ressourcen werden sparsamer verwendet, aber eingesparte Ressourcen werden für eine höhere Produktivität genutzt und nicht in der Natur gehalten.	Hoher Aufwand, da die Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden müssen.	Es können Wettbewerbsnachteile entstehen, da zugunsten der Nachhaltigkeit auf Umsätze verzichtet werden könnte.

Existenz durch Effizienz

Existenz und Effizienz

Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.

Konformist – compliance fokussierte Positionierung



Die konformistische Rolle kann auch als eine minimalistische Position bezeichnet werden. Für die Unternehmensführung, die Konformist ist, gilt der Leitsatz „Ich fokussiere mich auf die finanzielle Rendite und betrachte Nachhaltigkeit als eine regulatorische Grenze.“ Dieser Leitsatz verdeutlicht, dass das Unternehmen seine generellen Ambitionen und Ziele auf die Maximierung des Shareholder-Values ausgerichtet hat.

Unternehmen treten zumeist am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsreise als Konformisten auf und betrachten Nachhaltigkeit aus der Perspektive der Berichterstattung und Offenlegung. Sie messen ihre Nachhaltigkeitsleistung tendenziell zu Compliance-Zwecken und konzentrieren ihre Bemühungen auf Umweltthemen wie Net Zero oder Ressourcenschutz. Da heute Ressourcenknappheit in vielen Wertschöpfungsketten unübersehbar ist, achten viele Unternehmen nicht mehr nur darauf, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, sondern werden ambitionierter, unter anderem auch um die Erwartungen von Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern zu erfüllen.

Pragmatist – zweckfokussierte Positionierung



Für die pragmatische Unternehmensführung gilt der Leitsatz „Ich fokussiere mich darauf, die finanzielle Rendite zu optimieren und habe effiziente und ressourcenschonende Prozesse als wirksamen Ansatz dafür erkannt, solange es sich rechnet.“ Dieser Leitsatz verdeutlicht, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit tendenziell als ein Mittel, das die Performance des Unternehmens beeinflusst, betrachtet, allerdings eher über schwache Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele verfügt.

Pragmatisten sind zumeist daran erkennbar, dass sie sich vordergründig auf schnelle Erfolge und zeitnahe Risiken konzentrieren und dabei Nachhaltigkeit selten als Chance für das Unternehmen betrachten. Bemühungen werden häufig in Fachabteilungen und Bereichen angestrebt, in denen durch Ökoeffizienz ein

schneller Erfolg erzielt werden soll oder ein hohes Risiko minimiert werden muss. Dies hat für pragmatische Unternehmen tendenziell zur Folge, dass sie sich auf die Berichterstattung oder das Risikomanagement konzentrieren und eine Weiterentwicklung und stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen nicht vorantreiben. Es besteht das Risiko, Chancen wie beispielsweise die Senkung der langfristigen Betriebskosten oder die Verbesserung des Cashflows durch wirklichen Substanzerhalt oder die Diversifizierung der Lieferkette zu übersehen.

Strategie – erfolgsofokussierte Positionierung



Eine Unternehmensführung in der Rolle des Strategen handelt nach dem Leitsatz „Ich habe erkannt, dass der langfristige Unternehmenserfolg nur gewährleistet ist, wenn die benötigten, aber stetig knapper werdenden humanen und materiellen Ressourcen erhalten bleiben.“ Er verdeutlicht, dass die Unternehmensführung den Unternehmenszweck um eine zentrale Betrachtung von Nachhaltigkeit ergänzt und sich vergleichsweise hohe Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele gesetzt hat. Dies führt dazu, dass das Unternehmen die Erwartungen der meisten Stakeholder erfüllt. Im Gegensatz zum Pragmatisten sieht der Stratege Nachhaltigkeit vor allem als Chance für Zukunftssicherheit, sodass sein Unternehmen mehr differenzierende Produkte oder Dienstleistungen entwickelt und anbietet. Daher ist nicht nur die interne Unternehmensführung, wie Prozesse, Systeme und Steuerung, auf Nachhaltigkeit ausgelegt, sondern das Unternehmen kooperiert auch extern und investiert, um die Substanz der Wertschöpfungskette zu erhalten.

Das Unternehmen versucht dennoch tendenziell, mit Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dabei erfolgen die Berichterstattung sowie Offenlegung auf wissenschaftlicher Basis und sind auf die Vergütung der Führungskräfte abgestimmt. Für die Unternehmensführung in der Rolle des Strategen gilt es zumeist, die Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele in regelmäßigen Abständen anzupassen, um die hohen Erwartungen der Stakeholder auch zukünftig vollumfänglich erfüllen zu können.

Idealist – intrinsisch motivierte Positionierung



Eine Unternehmensführung in der Rolle des Idealisten handelt nach dem Leitsatz „Ich verstehe mich als Teil eines globalen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Ökosystems und bilde das in meinen Prozessen, meiner Steuerung und meinen Systemen ab.“ Dieser Leitsatz verdeutlicht, dass ein idealistisches Unternehmen eher sinnorientiert handelt und Nachhaltigkeit zum letztendlichen Unternehmensziel erklärt hat. Folglich sind nicht nur die Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele vergleichsweise hoch, sondern auch die Produkte und Dienstleistungen sind nachhaltig. Idealistische Unternehmensführung setzt sich zudem häufiger für eine Verbesserung und Verschärfung von Standards und regulatorischen Rahmenbedingungen durch öffentliche Interessenvertretung und Beteiligung ein. Idealisten würden eher zugunsten der Nachhaltigkeit auf Erlöse und Gewinne verzichten und bewusst einen Wettbewerbsnachteil riskieren, der entstehen kann, weil ihre hohen Nachhaltigkeitsstandards über die bestehenden regulatorischen Anforderungen hinausgehen.

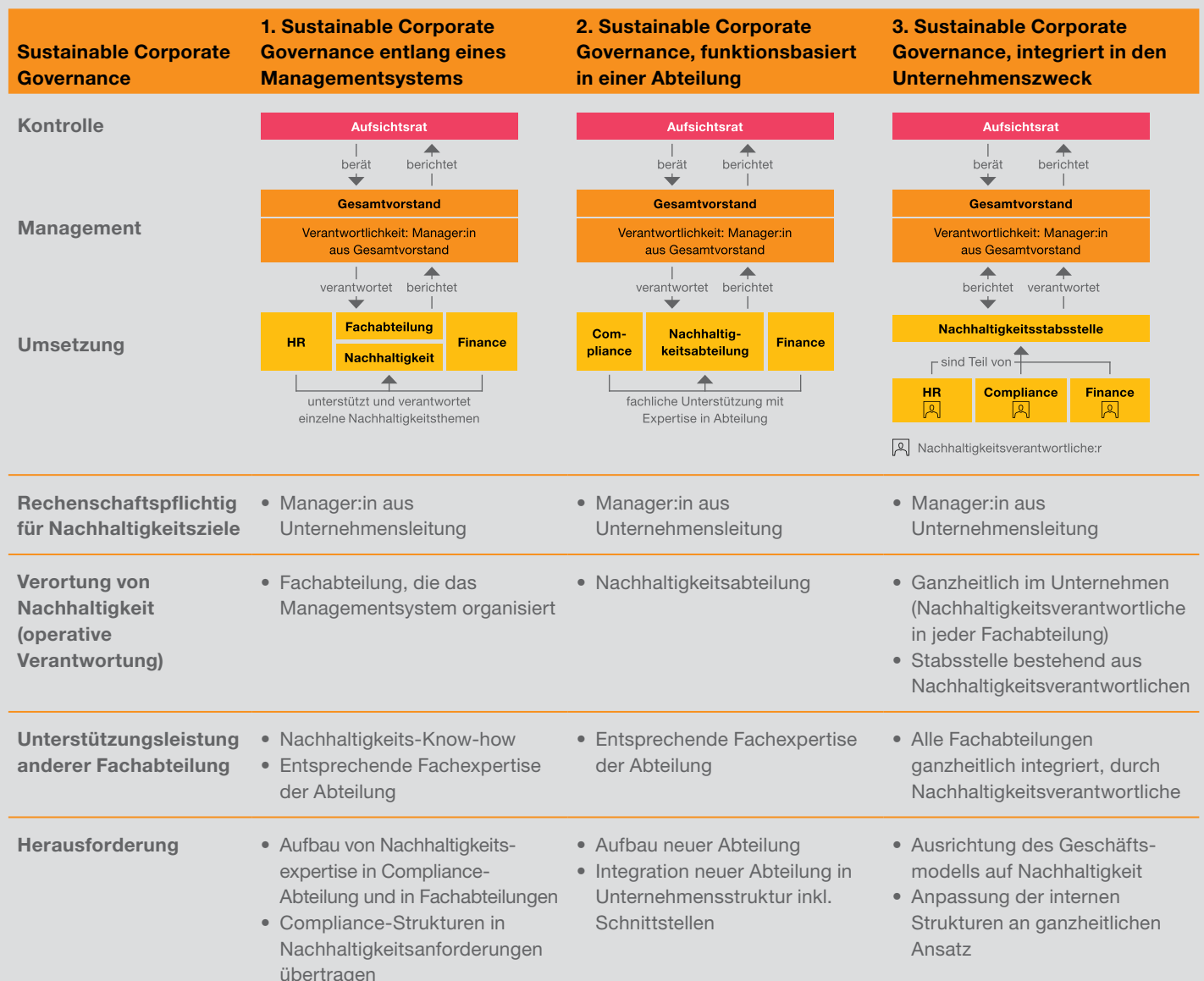
Der Idealist hat, genau wie der Stratege, Nachhaltigkeit eher mittels eines konzernweiten harmonisierten Ansatzes für alle Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen implementiert und Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Aufgaben definiert. Bei der Umsetzung berücksichtigt das Unternehmen fortlaufend neue Entwicklungen auf dem Markt, um seiner idealistischen Ausrichtung auch zukünftig gerecht zu werden.

In Kundengesprächen und im Austausch mit Forschung und Entwicklung werden wir häufig gefragt, wie Unternehmen Nachhaltigkeit bestmöglich in ihre Unternehmensführung integrieren. Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort, da Nachhaltigkeit ein komplexes und vielfältiges Thema ist und die Voraussetzungen in den einzelnen Unternehmen stark variieren. Unsere langjährige Erfahrung und Praxis-einblicke zeigen, dass man sich den Fragen nach der Unternehmensführung mithilfe dreier Ansätze Erfolg versprechend nähern kann (siehe Abb. 4).

Der erste Ansatz ist eine Verortung der Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems, zum Beispiel über die Integration in das Compliance-Management-System (siehe Kapitel C 2.1).

Der zweite Ansatz bringt Sustainable Corporate Governance über einen eigenen Fachbereich in das Unternehmen (siehe Kapitel C 2.2) und der dritte Ansatz zielt auf ein holistisches Vorgehen ab, um top-down eine Nachhaltigkeitshaltung im gesamten Unternehmen zu etablieren (siehe Kapitel C 2.3). Da jeder Ansatz seine Vor- und Nachteile hat und losgelöst vom festgestellten Reifegrad und den vorab definierten Ambitionen zu betrachten ist, empfehlen wir der Unternehmensführung, zu analysieren, welcher Ansatz am besten zu ihrer bestehenden Governance passt. Bevor wir nachfolgend alle drei Ansätze im Detail erläutern, sei angemerkt, dass es zahlreiche Differenzierungen innerhalb der Ansätze gibt und diese als schematische Darstellung zu verstehen sind.

Abb. 4 Drei ausgewählte Ansätze für eine Sustainable Corporate Governance



2.1 Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems

Bestehende Strukturen und Prozesse nutzen

Ein möglicher Weg, Sustainable Corporate Governance im Unternehmen aufzubauen, ist derjenige über ein bestehendes Managementsystem etablierte Strukturen, Prozesse und Systeme zu skalieren. Der Aufbau könnte beispielsweise über die Anwendung des in der Praxis bewährten Rahmenwerks IDW PS 980 oder ISO 26000 zur unternehmensweiten Steuerung nichtfinanzieller Themen erfolgen. Dieser Ansatz beschränkt sich jedoch nicht auf die Herstellung reiner Gesetzeskonformität.

Anwendungsbeispiel: Umwelt-Compliance-Managementsystem

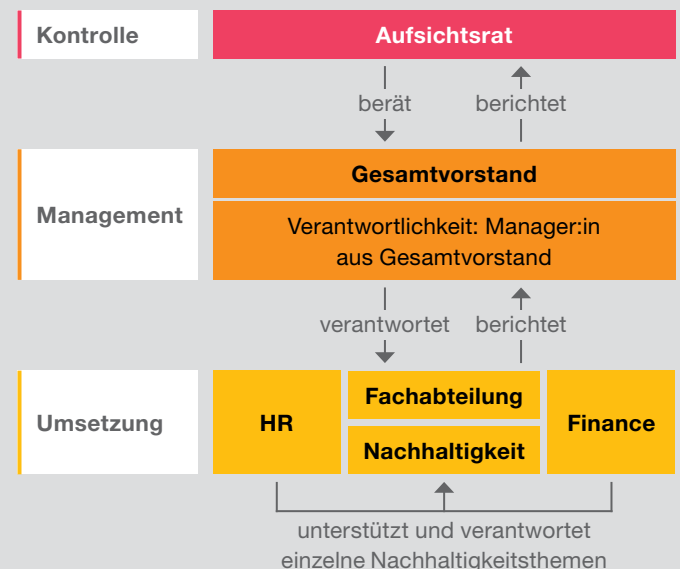
Um besonders Unternehmensführungen im produzierenden Gewerbe auf dem Weg zu mehr Umweltschutz in der Herstellung zu unterstützen, hat sich der Ansatz des Umwelt-Compliance-Managementsystems bewährt. Dafür werden die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem, etwa nach ISO 14001 oder EU EMAS, mit den Anforderungen an ein Compliance-Management-System (CMS) – zum Beispiel nach ISO 26000 oder dem IDW PS 980 – in einem Governance-System zusammengeführt. So entsteht ein Compliance-getriebener ganzheitlicher Corporate-Governance-Ansatz für eine nachhaltige, auch Umweltthemen berücksichtigende Unternehmensführung. Das Vorgehen kann auf weitere ESG-Themen ausgeweitet werden, beispielsweise kann die in vielen Unternehmen etablierte ISO 45000 zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz analog strukturiert und als weiteres Themenfeld in das Managementsystem integriert werden.

Gebündelte Steuerung und Überwachung, dezentrale Expertise

Da das methodische Vorgehen strukturanalog zu Managementsystemen ist, bietet es sich an, eine Vielzahl der Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens auch bei der verantwortlichen Funktion des Managementsystems zu organisieren (siehe Abb. 5). Die Abteilung verfügt in der Regel über das nötige systemische Know-how und über etablierte Strukturen und Prozesse, die kombiniert mit Nachhaltigkeitsexpertise für die Nachhaltigkeitstransformation genutzt werden können.

Die Fachabteilung, die auch das Managementsystem orchestriert, treibt die Transformation hauptverantwortlich voran. Die anderen Fachabteilungen unterstützen bei der operativen Durchführung mit ihrer Expertise. Diese Aufteilung bietet sich an, da der Ansatz nicht voraussetzt, dass die Fachabteilung eine vollumfängliche Nachhaltigkeitsexpertise (z. B. in Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft) aufbaut. Die Verbreitung der Nachhaltigkeitsziele verantwortet, wie bei allen anderen Ansätzen auch, der Gesamtvorstand. Bei diesem Ansatz erhält der Gesamtvorstand bei seinem Tone from the Top Unterstützung von der federführenden Fachabteilung.

Abb. 5 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems



Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.

Die größte Herausforderung beim managementgetriebenen Ansatz besteht darin, dass das Unternehmen klären muss, inwiefern die Abteilung die zugeordnete Rolle des ESG-Managements mit Blick auf die bestehenden Strukturen und das vorhandene Wissen erfüllen kann. Unsere Praxiserfahrung zeigt, dass Unternehmen zunächst die einzelnen Nachhaltigkeitsaufgaben identifizieren und analysieren sollten, um dann zu prüfen, ob ESG-Anforderungen analog zu bereits bestehenden Aufgaben im Unternehmen etablierbar sind. Darüber hinaus gilt es zu klären, ob und in welchem Ausmaß die federführende Fachabteilung aufgrund ihrer neuen Aufgabe ausgebaut werden muss. Dies hängt neben dem bestehenden Know-how der Mitarbeiter:innen zu großen Teilen von den Ambitionen des Unternehmens ab. Das heißt zum Beispiel, dass ein Unternehmen, das sich in der Rolle des Strategen sieht, die entsprechende Fachabteilung ausbauen und ihr eine (noch) wichtigere Rolle im Unternehmen einräumen muss. Ein Unternehmen in der Rolle des Konformisten hingegen benötigt – aufgrund der minimalistischen Vorgehensweise in Bezug auf Nachhaltigkeit – erfahrungsgemäß weniger zusätzliche Kapazitäten in der Fachabteilung, um die selbst gesteckten Ambitionen zu erfüllen.

Indikatoren, die Auskunft darüber geben, ob eine Sustainable Corporate Governance entlang eines Managementsystems für Ihr Unternehmen geeignet ist:

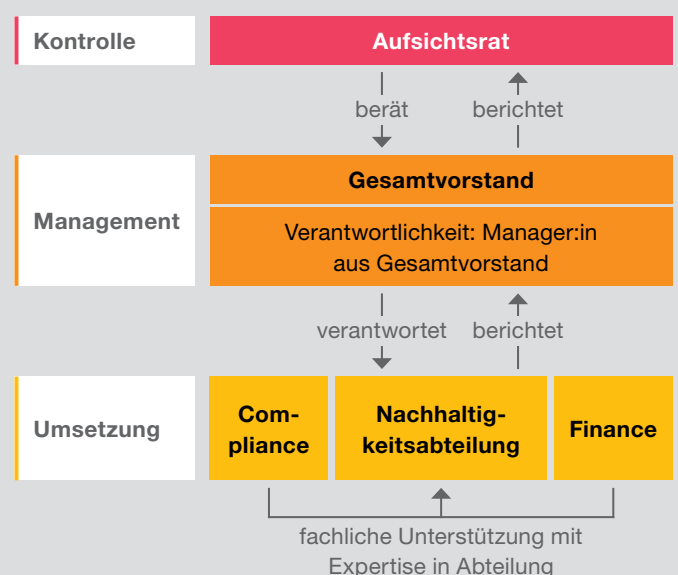
1. Ihr Unternehmen hat gut ausgebaute Managementsysteme.
2. Die Unternehmensführung steuert unternehmensweit über Managementsysteme.
3. Bestehende Managementsysteme werden als effektive Steuerungsinstrumente wahrgenommen.
4. Bestehende Managementsysteme sind flexibel kombinierbar.
5. Nachhaltigkeitsexpertise ist im operativen Geschäft vorhanden.

2.2 Sustainable Corporate Governance, funktionsbasiert in einer Abteilung

Aufbau einer Fachabteilung für Nachhaltigkeit

Bei dem zweiten Ansatz etabliert das Unternehmen eine eigene Nachhaltigkeitsfachabteilung, in der sämtliche Prozesse gebündelt, nicht verteilt auf verschiedene Funktionen, ablaufen. Diese Abteilung kann dann für die (Weiter-)Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie, die Nachhaltigkeitsprojektplanung und das Nachhaltigkeitsmanagement, die Nachhaltigkeitskommunikation und -compliance sowie das Nachhaltigkeitsreporting zuständig sein. Darüber hinaus unterstützt sie andere Fachabteilungen bei Nachhaltigkeitsthemen. Beispielsweise kann sie Trainings zum Thema „Nachhaltigkeit und Menschenrechte“ für die HR-Abteilung konzipieren oder die Kommunikationsabteilung bei der Nachhaltigkeitskommunikation unterstützen.

Abb. 6 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance funktionsbasiert



Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.



Integration der Nachhaltigkeitsabteilung in die Unternehmensstruktur

Wie in Abbildung 6 verdeutlicht, besteht dieser Ansatz darin, Nachhaltigkeit im Unternehmen in einer Fachabteilung aufzuhängen. Diese Fachabteilung kann entweder komplett neu etabliert werden oder aus einer bestehenden Abteilung hervorgehen. Die Abteilung sollte gleichwertig zu anderen, bereits etablierten Fachabteilungen wie zum Beispiel HR und Accounting verankert werden. Dadurch stellt das Unternehmen sicher, dass die Nachhaltigkeitsabteilung – als neue Fachabteilung – in die etablierten Strukturen integriert wird, über ausreichend Mitspracherecht verfügt und Nachhaltigkeit nicht untergeordnet behandelt wird. Der Nachhaltigkeitsabteilung ist direkt ein Vorstandsmitglied überstellt, das für die Nachhaltigkeitstransformation verantwortlich ist. Die Verbreitung der Nachhaltigkeitsthemen und -ziele im gesamten Unternehmen erfolgt auch bei diesem Ansatz wirkungsvoll über einen glaubhaften Tone from the Top des verantwortlichen Vorstandsmitglieds, das bei der Kommunikation von der Nachhaltigkeitsabteilung unterstützt wird. Im Vergleich zum vorherigen Ansatz erfährt der Gesamtvorstand beim funktionsbasierten Ansatz eine stärkere fachliche Unterstützung. Beispielsweise entwickelt die Nachhaltigkeitsabteilung Richtlinien und Trainings, die den Mitarbeiter:innen bei der Umsetzung helfen.

Abhängig von den bereits bestehenden Strukturen im Unternehmen bietet es sich an, dass die Nachhaltigkeitsabteilung bei speziellen Themen Unterstützung durch andere Abteilungen erhält (siehe Pfeile in Abbildung 6). Bei dieser Unterstützung handelt es sich bestenfalls um keine spezifische Nachhaltigkeitsexpertise, sondern um Tätigkeiten im Nachhaltigkeitsbereich, die strukturell klassischen Tätigkeiten der jeweiligen Fachabteilungen ähneln. So zeigt unsere Expertise beispielsweise, dass die Accounting-Abteilung die Nachhaltigkeitsabteilung bei der Auswertung der quantitativen Daten für die nichtfinanzielle Erklärung unterstützen kann, da sie bereits mit der Analyse finanzieller Kennzahlen vertraut ist. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse sowie das Verfassen eines Nachhaltigkeitsberichts obliegen dann den Expert:innen in der Nachhaltigkeitsabteilung. Zusammengefasst bleibt

festzuhalten, dass die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen beim funktionsbasierten Ansatz im Vergleich zum Ansatz entlang eines Managementsystems davon geprägt ist, dass die Nachhaltigkeitsexpertise noch stärker in einer Abteilung gebündelt ist und bei der Unterstützung anderer Abteilungen Nachhaltigkeitsexpertise weniger benötigt wird.

Umfang und Expertise der Nachhaltigkeitsabteilung

Größe und Expertise der neu gestalteten Nachhaltigkeitsabteilung hängen neben der Unternehmensgröße selbst ganz entscheidend von den Ambitionen ab. Ein Unternehmen, das sich in der Rolle des Konformisten sieht, benötigt vor allem Expertise in der Nachhaltigkeitscompliance sowie im Nachhaltigkeitsreporting. Wenn das Unternehmen hingegen beispielsweise als Strategie auftritt und sich unter anderem eine ambitionierte Dekarbonisierungsstrategie verordnet hat, braucht es folglich auch Mitarbeiter:innen, die auf diesem Gebiet über ausreichende Kenntnis verfügen.

Indikatoren, die Auskunft darüber geben, ob eine Sustainable Corporate Governance funktionsbasiert in einer Abteilung für Ihr Unternehmen geeignet ist:

1. Ihr Unternehmen ist in Fachabteilungen strukturiert, die einzelne Themen verantworten.
2. In der Unternehmensführung kann ein Vorstandsmitglied federführend das Thema Nachhaltigkeit verantworten.
3. Der Umfang, den die Nachhaltigkeitsabteilung zur Realisierung der Ambitionen benötigt, fügt sich in die Gesamtstruktur des Unternehmens ein.
4. Bestehende Fachabteilungen verfügen nicht über ausreichend Nachhaltigkeitsexpertise für die gewünschte Transformation.
5. Bestehende Fachabteilungen können eine Nachhaltigkeitsabteilung mit ihrer Fachexpertise unterstützen.

2.3 Sustainable Corporate Governance, integriert in den Unternehmenszweck

Nachhaltigkeit verinnerlicht in der Haltung der Unternehmensführung

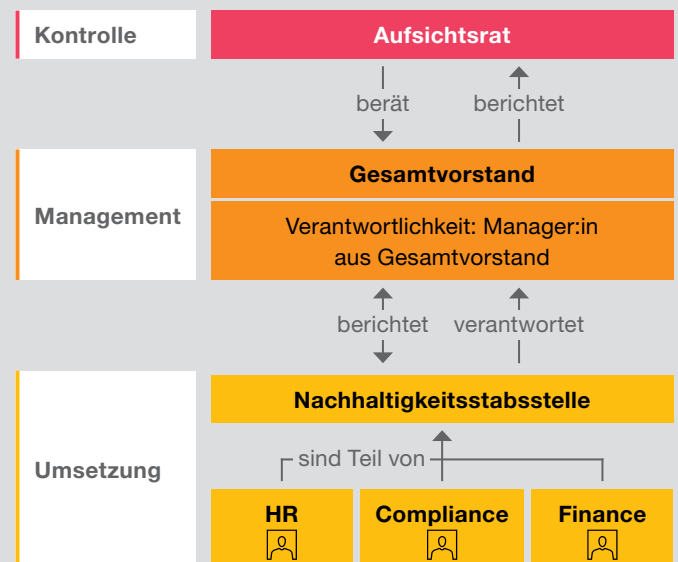
Beim dritten Ansatz wird Nachhaltigkeit ganzheitlich in der gesamten Unternehmensführung verankert. Dies bedeutet, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit in den Unternehmenszweck integriert. Zum Beispiel: Ein Automobilhersteller sieht als ein Nachhaltigkeitsziel nicht nur, durch die Umstellung der Produktpalette auf E-Mobilität den Klimawandel zu verlangsamen, sondern macht es sich zum Unternehmenszweck, die Mobilität der Zukunft mitzugestalten: Mobilität, deren Werkzeuge (Autos usw.) umweltschonend und unter Wahrung der Menschenrechte hergestellt werden und die die Umwelt nicht belastet, gleichberechtigt von Menschen genutzt werden kann und wirtschaftlich tragbar organisiert ist. Für die Umsetzung einer solchen ganzheitlichen Transformation, benötigt es eine Sustainable Governance bei der es nicht nur auf die fachlichen Kompetenzen an, sondern auf ein Sustainable Leadership.

Nachhaltigkeitsexpertise verankert in jedem Fachbereich

Demnach müssen auch die internen Strukturen entsprechend den Nachhaltigkeitszielen angepasst werden. Anders als bei den beiden zuvor vorgestellten Ansätzen gibt es beim integrierten Ansatz keine zentrale Fachabteilung, die für die einzelnen Themen zuständig ist, sondern Expert:innen in der Fachabteilung, welche die spezifischen Nachhaltigkeitsthemen verantwortet, zum Beispiel Leitung Sustainable Innovation, Head of Green Finance oder Director Responsible HR. Die verantwortliche Funktion in der HR-Abteilung steuert und überwacht beispielsweise die Integration der strategischen Nachhaltigkeitsziele, konzipiert und veranstaltet Nachhaltigkeits- und Menschenrechtstrainings und entwickelt Antidiskriminierungsrichtlinien.

Welche Aufgaben die jeweiligen Nachhaltigkeitsverantwortlichen in den einzelnen Abteilungen übernehmen und ob sie weitere Mitarbeiter:innen zur Unterstützung benötigen, hängt von der bestehenden Rolle und Zuständigkeit der Abteilungen, den rechtlichen Anforderungen sowie den Ambitionen ab. Sollte zum Beispiel die Produktionsabteilung im Unternehmen auch für die Entwicklung zuständig sein, benötigt der oder die Nachhaltigkeitsverantwortliche dieser Abteilung Expertise in beiden Bereichen, also zu Sustainable Innovation.

Abb. 7 Organisationsaufbau Sustainable Corporate Governance, integriert in den Unternehmenszweck



Nachhaltigkeitsverantwortliche:r

Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.



Sustainable Leadership bezieht sich auf einen Führungsstil, der die Haltung verinnerlicht hat, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte auszubalancieren, und eine systemische Entscheidungskultur pflegt, die entstehende Unvereinbarkeiten mit langfristiger Perspektive managt.

Sustainable Innovation zielt darauf ab, ökologische und soziale Wirkungen von Anfang an in der Produkt- und Serviceentwicklung mitzudenken. Dabei geht es nicht nur darum, Externalitäten zu vermeiden, sondern auch darum, Forschung und Entwicklung aktiv zu fördern, die beispielsweise auf das Erreichen der SDGs einzahlen.

Sustainable Finance legt die Finanzaktivitäten so aus, dass neben den traditionellen finanziellen Überlegungen auch ökologische und soziale berücksichtigt oder sogar explizit gefördert werden. Zudem wird eine gesunde Finanzkultur unterstützt, die sich auch in Krisenzeiten überwiegend selbst erhalten kann.

Bei einer holistischen Transformation kommt des Weiteren der Finanzabteilung in ihrer Verantwortung für Reporting und Investorendialoge eine zentrale Rolle zu, da Geldströme, die sich nicht nur am finanziellen Interesse eines Unternehmens ausrichten, neue Prämissen für die Entscheidungsfindung benötigen. Beispielsweise müssten die Kriterien für den Einkauf angepasst werden, um nicht nur Käufe nach den Maßstäben finanzieller Rentabilität zu tätigen. So müsste die Gewichtung von Kriterien für den Erwerb neuer Verpackungen aus recycelten Materialien so ausfallen, dass gegebenenfalls trotz günstigerer Alternativangebote ein etwas höherer Einkaufspreis in Kauf genommen werden kann.

Dazu kommen Finanzierungen, die eventuell nur indirekt die Produktpalette des Unternehmens betreffen, aber langfristig für den Substanzerhalt des Unternehmens ausschlaggebend sind, wie Investitionen in erneuerbare Energien für grünen Strom an den Standorten und zur generellen Förderung des Ausbaus. Green Bonds sind ein weiteres Beispiel für Sustainable Finance: Über sie beteiligt sich die Unternehmensführung beispielsweise an Projekten für Klima- und Umweltschutz, die häufig risikoreicher sind und kurzfristig nur wenig Ertrag bringen.

Stetiger Austausch im Netzwerk

Wie in **Abbildung 7** verdeutlicht, empfiehlt es sich, dass die Nachhaltigkeitsverantwortlichen über die einzelnen Fachfunktionen hinweg miteinander vernetzt sind und gemeinsam die zum Teil eng verstrickte Nachhaltigkeitsagenda des Unternehmens vorantreiben. Eine gemeinsame Stabsstelle mit einem Head stellt sicher, dass einzelne Projekte und Aufgaben ineinander verzahnt sind und keine losgelösten „Nachhaltigkeitssilos“ entstehen.

Die Nachhaltigkeitsambitionen und -ziele werden bei diesem Ansatz vor allem über die Nachhaltigkeitsverantwortlichen im Unternehmen, nicht über den Vorstand, verbreitet. Sie fungieren als erste Ansprechpersonen für ihre Abteilungskolleg:innen, sensibilisieren für die Thematik und sind für die operative Umsetzung der Strategie in der jeweiligen Abteilung verantwortlich. Die Unternehmensleitung verantwortet – genau wie bei den vorherigen Ansätzen – die Nachhaltigkeitsstrategie. Um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, wird die Unternehmensleitung von der Stabsstelle in regelmäßigen Abständen über ihre Fortschritte und Tätigkeiten informiert.

Indikatoren, die Auskunft darüber geben, ob eine ganzheitliche Sustainable Governance für Ihr Unternehmen geeignet ist:

1. Sie möchten Ihren Unternehmenszweck ganzheitlich auf Nachhaltigkeit ausrichten.
2. Ihre Unternehmensstrukturen lassen sich ganzheitlich auf Ihre Nachhaltigkeitsziele ausrichten.
3. Nachhaltigkeit lässt sich in jeder Fachabteilung in Ihrem Unternehmen dezentral verankern.
4. Die Finanzabteilung Ihres Unternehmens erlaubt eine holistische Nachhaltigkeitstransformation.
5. Nachhaltigkeitsexpertise ist in einigen Fachabteilungen bereits vorhanden.





Implementierung Ihrer Sustainable Corporate Governance

Unser PwC-Ansatz: Sustainable Business Transformation Framework

Nachhaltigkeit sorgt für mehr Komplexität in der Unternehmensführung. Verbindungen innerhalb des Unternehmens, aber auch Wirkungen des Unternehmens auf die Umwelt und umgekehrt müssen neu gedacht werden. Es braucht ein systemisches Verständnis von Wirkung, um die Weiterentwicklung des Unternehmens kontinuierlich mit ihren Auswirkungen abzugleichen. Um den Gedanken der Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung zu verwirklichen, wird es eine allgemeingültige Lösung voraussichtlich nicht geben.

Je nach Ambitionslevel (siehe Kapitel C 1) und Zielsetzung (siehe Kapitel C 2) sowie Unternehmensform und -art braucht es ein anderes zweckgerichtetes Vorgehen bei der Implementierung von Sustainable Corporate Governance und den einzelnen Elementen. Um unsere Kunden bei der

Einführung von Nachhaltigkeit in ihre Praktiken effektiv zu unterstützen, haben wir im weltweiten PwC-Netzwerk das Sustainable Business Transformation Framework entwickelt. Es ist als Rahmen für den Prozess der Implementierung zu verstehen, der mit iterativen Abläufen und agilen Methoden gefüllt wird. Mit unserem Sustainable Business Transformation Framework können wir verstehen, wo sich Ihr Unternehmen auf dem Weg der Transformation befindet. Es erlaubt uns, je nach Status quo die Ansätze auf Ihre Zielstellung abzustimmen und relevante Aktivitäten und Dienstleistungen zu identifizieren, die die gewünschten Ergebnisse liefern.

Dank seines agilen und modularen Ansatzes ist das Rahmenwerk ebenfalls auf kleine und mittlere Unternehmen sowie familiengeführte Organisationen anwendbar. Es kann bewusst auf bestehenden Strukturen und Prozessen aufgebaut werden, sodass sich strategische Ziele im Einklang mit etablierten Kultur- und Managementelementen verfolgen lassen.

Abb. 8 Sustainable Business Transformation Framework



Quelle: PwC „Sustainable Corporate Governance“.

Iterativ vom Status quo zur angestrebten Sustainable Corporate Governance

Reifegradbestimmung – wo stehen Sie heute?

Mittels einer Status-quo-Bewertung bestimmen wir, wie Ihre Unternehmensführung aktuell ausgelegt ist. Für die drei zuvor beschriebenen Ansätze haben wir entsprechende Reifegrad-Assessments zur Bewertung von Materialität und Risiko entwickelt, um die Ausgangslage direkt entsprechend dem Zielbild zu beschreiben. Mit Methoden des Benchmarkings und der Ecosystem-Analyse eruieren wir Ihre aktuelle Positionierung im Markt, um abschließend ein übergreifendes Bild der Unternehmensresilienz zu definieren.

Strategieentwicklung – was wollen Sie erreichen?

Basierend auf der Unternehmensresilienz und dem Ambitionslevel für Sustainable Corporate Governance identifizieren wir mit Ihnen strategische Optionen und Entwicklungsszenarien für eine stimmige Strategie Ihrer Sustainable Corporate Governance im zweiten Schritt. Je nach Ambitionslevel verbinden wir die Strategie fachlich, ergänzend oder integrativ mit den jeweiligen Kapital- und Investmentplänen. Je nach Komplexität und Dynamik in den zu betrachtenden Variablen ist der iterative Prozess mit der Standortbestimmung zunächst intensiver, bis die Visionierung und Strategiebestimmung abgeschlossen sind.



Transformation – wie kommen Sie zum Ziel?

Nach der Bestimmung des aktuellen Standes überlegen wir gemeinsam mit Ihnen, wie Sie vom jetzigen Standpunkt zu Ihrem Zielzustand gelangen können. Wir brechen das Zielbild auf Meilensteine herunter, die Sie auf Ihrem Weg erreichen wollen und fragen auch nach den Kompetenzen. Sustainable Corporate Governance fordert von Unternehmen, in mehreren Bereichen neue Narrative zu finden. Hierfür bedarf es jedoch gewisser Kompetenzen, die gegebenenfalls bisher nicht relevant waren. Je nachdem, wie Kapital und Nachhaltigkeit im vorherigen Schritt miteinander verknüpft wurden, können an diesem Punkt der Transformation mögliche Business Cases identifiziert werden.

Implementierung – wie erfolgt Ihre Umsetzung?

Mit dem Transformationsplan in der Hand gehen wir anschließend auf vier Ebenen mit Ihnen durch Ihr Unternehmen. Diese Ebenen sind jedoch nicht hierarchisch angeordnet, sondern parallel und wirken ergänzend aufeinander ein. Auf der Governance-Ebene (erste Ebene) werden die Steuerung und Überwachung Ihrer Sustainable Corporate Governance, basierend auf diversen Standards und Rahmenwerken, entwickelt. An dieser Stelle machen wir branchenspezifische Vorschläge und/oder passen das Vorgehen an Ihre Positionierung zwischen Regulatorik und freiwilligen Selbstverpflichtungen an. Auf der zweiten Ebene analysieren wir die Service und Produkte. Je nach Produkt und/oder Service entwickeln wir die Wertschöpfungskette gemäß dem gewählten Sustainable-Corporate-Governance-Ansatz weiter. Je nach Differenzierung von Aufbau- und Ablauforganisation ist die Transformation der dritten Ebene, des Operating Model, damit eng verbunden.

Die vierte Ebene befasst sich mit der Kultur des Unternehmens und dem Umgang mit Veränderungen. Die bereits angesprochenen notwendigen Kompetenzen sollten vermittelt werden, ohne dabei jedoch erreichen zu wollen, dass alle Mitarbeiter:innen zu Nachhaltigkeitsexpert:innen werden. Ein grundlegendes Know-why und Verständnis des Nachhaltigkeitsnarrativs gemäß Ambitionslevel des Unternehmens sollten jedoch an alle herangetragen werden. Mit Culture Change Maps, die diverse Instrumente beinhalten, erarbeiten wir daher gemeinsam mit Ihnen von der Tone-from-the-Top-Kampagne bis zum Mitarbeiter:innentraining die unterschiedlichsten Schritte für eine umfassende Kommunikation. Dabei prüfen wir, ob die zuvor erstellte Roadmap im angedachten Zeitraum zum Ziel führt oder ob die Transformationsplanung angepasst werden sollte.

Operationalisierung – wie machen Sie Ihre Transformation transparent?

Nach bzw. während der Implementierung sollten Sie auch die Operationalisierung bereits in Angriff nehmen. Es geht dabei darum, die Entwicklungen mittels einer angemessenen Berichterstattung zu überwachen und transparent für Dritte zu gestalten. Unser Vorgehen ist an dieser Stelle eng auf die Regulatorik abgestimmt, sowohl auf die bestehende als auch auf die zu erwartende. Nicht nur aufgrund der sich stetig wandelnden Gesetzgebung sollte die Operationalisierung fortwährend Potenziale zur Weiterentwicklung prüfen. Wie zuvor beschrieben, sind die Stakeholder präsenter bei einem Unternehmen, das über eine Sustainable Corporate Governance gesteuert wird. Entsprechend bedarf es stakeholdergerechter Formate in der Kommunikation.

Fazit: Der Nachhaltigkeitsdiskurs entwickelt sich stetig weiter

Seit den ersten Nachhaltigkeitsdebatten hat sich viel bewegt: Gesellschaftliche Veränderungen und Umbrüche haben politische Diskussionen initiiert, die in neuer Regulatorik mündeten. Die Entwicklungen gehen weiter. Insbesondere jüngere Generationen treiben den gesellschaftlichen Wandel voran und prägen eine grüne Bewegung, die es in diesem Umfang noch nie gegeben hat. Daher ist davon auszugehen, dass auch künftig neue Ideen, die wir heute noch nicht erahnen können, den Diskurs prägen und an Unternehmensführungen herangetragen werden.

Die Ideen bzw. Impulse werden weiterhin von gesellschaftlichen Ereignissen beeinflusst. Möglicherweise führt eine neue Pandemie, ähnlich wie die gerade hinter uns liegende, zu neuen Gegebenheiten und lässt die Forschung neue, bis dato ungeahnte Wirkungszusammenhänge im Umweltsektor aufdecken. Weitere Angriffe auf die Demokratie, gekoppelt mit kriegesischen Auseinandersetzungen, könnten Handelsabkommen verändern und die Frage nach Menschenrechten in den Lieferketten noch prominenter werden lassen. Dabei werden auch zukünftig Gesetze wie das LkSG oder auch die europaweite CSRD Forderungen an Unternehmen stellen und nach transparenten Antworten verlangen.

Die aktuelle Regulatorik löst ihrerseits Umbrüche aus. So werden wir zum Beispiel erst 2025 wissen, welche Auswirkungen die CSRD auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung tatsächlich hat und inwieweit unterschiedliche Annahmen über Unternehmensgröße und die jeweilige Branche getroffen werden müssen. Auch werden sich Lücken auftun, die man mit neuer Regulatorik und neuen Ansätzen füllen wird. Die Verantwortung, die Lücken und auch mögliche Dysfunktionalitäten in der Regulatorik zu identifizieren, wird dabei zunehmend nicht nur in der Verantwortung der Regulatoren, sondern auch bei Unternehmen gesehen. Als neuer Trendbegriff hat sich Corporate Political Responsibility (CPR) etabliert, der die Verantwortung von Unternehmen beschreibt, sich für politische Veränderungen einzusetzen und Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

Letztendlich sind Unternehmen, die am Markt bestehen wollen, dazu gezwungen, sich dem stetigen Wandel anzupassen und nie lange zu verweilen, sondern sich zu bewegen und Neuerungen zu übernehmen. Es bleibt somit festzuhalten, dass nichts außer dem Wandel beständig ist – deswegen sind auch die in diesem Paper abgebildeten Ansätze nur eine Momentaufnahme. Sie bilden den Status quo und die Best Practice angesichts aktueller und absehbarer Regulatorik ab.

Es ist bereits zu erkennen, dass zukünftig neue Ansätze entstehen. Beispielsweise zeichnet sich ab, dass die Steuerung von Nachhaltigkeit über Key Performance Indicators (KPIs) unsere Kunden immer mehr umtreibt, sodass wir auch hier bereits Best-Practice-Ansätze entwickelt haben. Auch bei weiteren Neuerungen werden wir das Nachhaltigkeitsthema und insbesondere die Sustainable Corporate Governance begleiten und darüber berichten, Veränderungen aktiv mitgestalten und die optimalen Lösungen für unsere Kunden suchen.





Ihre Ansprechpersonen

Sprechen Sie uns an!

Jetzt ist der passende Zeitpunkt, die Transformation zu einer Sustainable Corporate Governance anzugehen. Unsere Expert:innen begleiten Sie kompetent auf Ihrem Weg in eine langfristig wirkungsvolle und verantwortungsvolle Unternehmenszukunft.



Robert Kammerer
Partner
ESG & Governance
robert.kammerer@pwc.com



Daniela Hanauer
Partnerin
Sustainability & Compliance
daniela.hanauer@pwc.com



Claudia Feick
Director
ESG & Managementsysteme
claudia.feick@pwc.com



Paul Czech
Senior Manager
Digitalisation & Sustainability
paul.czech@pwc.com



Autor:innenteam



Anna-Sophia Christ
Senior Associate
Nachhaltigkeit & Digitale
Werte



Gertraud Bettermann
Senior Associate
Nachhaltige
Transformation & Lieferkette



Dr. Sebastian Everding
Associate
Governance & Digitale Ethik

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



© Juli 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC)

www.pwc.de