

Das »gute« Unternehmen und die ESG- Revolution

Orchestrierung und Kommunikation
zur Sicherung von Reputation
und Ertrag für Geschäftsführer,
Vorstände, Aufsichtsräte
und Strategen



Aspekte von Environment, Social Responsibility und Governance (ESG) eignen sich nicht nur als Kriterien des Kapitalmarktes. ESG wird zum Etikett des »guten« Unternehmens schlechthin. Mittels scharfer Regulierung wird ESG zum Mainstream: nicht nur bei Investoren, sondern auch bei Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern und Partnern. Es stellen sich viele Fragen, denen sich unsere Whitepaper-Serie widmet. In dieser Ausgabe, der ersten, klären wir: Was bedeutet die ESG-Regulierung, und wie können Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Strategen ihr Unternehmen auf die Veränderungen einstellen und zweckmäßig kommunizieren?

Den Platz in der Zukunft sichern	4
Die Treiber der ESG-Revolution	7
Was tun? – Reputation, Absatz, Werte in Zeiten von ESG mehrer	16
Literatur	27
Über WeichertMehner.....	28
Kontakt	30

Den Platz in der Zukunft sichern

Unternehmer sind herausgefordert, besonders auch als Entrepreneurere in moralischen Fragen. Dabei knüpfen sie an eine große Tradition an, zumal in Deutschland. Unternehmen müssen in der Welt des ESG- und Stakeholder-Kapitalismus einen Platz finden.

Immer wieder waren es Unternehmer, die in sozialen und ökologischen Fragen der Politik und ihrer Zeit voraus gingen, mitunter meilenweit. Sie meisterten drängende Aufgaben, gingen immer wieder findig zu Werke – gerade auch in moralischen Fragen. So war es durchweg in der Geschichte, und so muss es auch im 21. Jahrhundert bleiben!

Entgegen ihrem Ruf kamen Unternehmer während der Industrialisierung ihrer Verantwortung durchaus nach und experimentierten in den Betrieben: Sie schützten Arbeiter am Arbeitsplatz, sorgten für eine Unfallkasse und bauten moderne Wohnungen, sie errichteten Versicherungen für Kranke, sie beseitigten Umweltschäden.

Die Ölkrise der 70er Jahre machte die Endlichkeit der Erde bewusst. Der Club of Rome sprach von den »Grenzen des Wachstums«, Buckminster Fuller prägte die Wendung vom »Raumschiff Erde«. In den 90er Jahren fanden die ersten UN-Erdkonferenzen statt: Die Premiere war 1992 in Rio de Janeiro. Die heutigen »Sustainable Development Goals« der Vereinten Nationen (verabschiedet 2016) oder die Klimagipfel in Kopenhagen (2009), Paris (2015) oder Glasgow (2021) sind bekannte Foren eines global geführten Diskurses.

Stakeholder-Kapitalismus

Klaus Schwab, der Gründer des World Economic Forums, brachte sein Verständnis guter Wirtschaft kürzlich auf den Punkt: Er spricht vom »Stakeholder-Kapitalismus«. Bei dieser Art des Wirtschaftens widmen sich Unternehmer der gesamten Wertschöpfungskette. Darum verstehen sie sich als Nutznießer historischer Gesellschaftsexperimente, als Profiteure der freiheitlichen Gesellschaft, einer funktionierenden Justiz, einer intakten öffentlichen Moral, bei der die Bürger Sinn fürs Gemeinsame zeigen. Auch den Kreis der Adressaten unternehmerischen Handelns denkt der Stakeholder-Kapitalismus weiter, umfassender, ja ganzheitlich: Es reicht schon lange nicht mehr, allein auf die Eigentümer eines Unternehmens zu blicken, wenn Ziele und Strategien zu formulieren sind, wenn Produkte, Dienstleistung, Geschäftsmodelle erdacht, erprobt und umgesetzt werden müssen. Communities, Zulieferer, Mitarbeiter, Politiker, Kunden – sind sie nicht alle Teil der Wertschöpfung?

Die ESG-Revolution

Zuerst formulierten Investoren und Finanzdienstleister ESG-Kriterien, nicht Politiker. Diese ESG-Kriterien stellen im Grunde ein CSR 2.0 dar, sie bieten Orientierung für die anstehenden Aufgaben, für den Wandel zum Stakeholder-Kapitalismus.

ESG steht für Environment, Social und Governance. Das Label »ESG« bezeichnet Kriterien, mit denen Unternehmen beurteilt und ausgewählt werden können. Sie sollen erfassbar machen, wie sehr ein Unternehmen als »gut« gelten kann. ESG ist ein Rahmen und ein (vorläufiger) Wertmaßstab – für alle Stakeholder.

Darum ist ESG nichts anderes als ein Katalog von Eigenschaften, den ein Unternehmen erfüllen soll. Es handelt sich also um eine Ethik. Der Kriterienkatalog eignet sich für Debatten, für Entscheidungen, für Kritik – auch außerhalb seiner Entstehung in den Kapitalmärkten und bei den Investor Relations.

Folglich ist ESG das Label des »guten« Unternehmens. Durch die Betrachtung der betrieblichen Praxis entlang der ESG-Kriterien erhalten nicht nur Investoren, sondern auch Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und Partner ein Bild über die »moralische Qualität« des Unternehmens. Durch Standardisierung wird Vergleich möglich, so können Unternehmen und Branchen aneinander gemessen werden, und es können Veränderung über mehrere Jahre betrachtet werden.

Für die Investitionsentscheidung, etwa bei Fonds oder Anleihen, werden die einzelnen ESG-Kriterien herangezogen. Anschließend werden die ESG-Werte der einzelnen Unternehmen in einem Index zusammengeführt. Wenn Unternehmen in Zukunft einen Schwellenwert unterschreiten, werden Kapitalgeber zunehmend de-investieren, oder es wird das Kreditrating sinken. Die Folge sind höhere Zinsen, mitunter auch ein geringerer Unternehmenswert. Wer günstiges Kapital möchte, darf ESG-Kriterien nicht ignorieren.

Zudem stellt ESG Unternehmen vor die Herausforderung, Kapital für ihre ESG-Transformation zu akquirieren. Das gilt keineswegs nur für ressourcenintensive Unternehmen, sondern auch für die Unternehmen mit primär digitalen Geschäftsmodellen: Diese sind besonders betroffen vom Datenschutz; digitale Services wie soziale Netzwerke werden von Diktaturen und autoritären Regimen genutzt, um Propaganda zu betreiben und um ihre Völker zu unterwerfen und zu kontrollieren; auch sehen sich die Big Tech-Unternehmen dem Vorwurf des unlauteren Wettbewerbs ausgesetzt.

Das Whitepaper

Wie wichtig ist ESG? Was sind Treiber? Welche Regulierung kommt auf Unternehmen zu? Und vor allem: Was können Unternehmen tun? Wie können sie Mehrwert schaffen und sich der ESG-Revolution stellen, wie können sie dabei innovativ bleiben? Kurzum: Wie und wo finden Unternehmen ihren Platz in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts?

Wir von WeichertMehner befinden uns in unmittelbarer Nachbarschaft des Wirkens von Hans Carl von Carlowitz, jenem deutschen Kameralisten und Oberberghauptmann, der sich bereits im 16. Jahrhundert um die nachhaltige Bewirtschaftung der Forstbestände sorgte. Heute befindet sich dort die Ressourcenakademie Freiberg, sie ist dem Leitgedanken verpflichtet, mit seltenen Rohstoffen nachhaltig umzugehen. In dieser Tradition sehen wir uns! Auch wir wollen mit unseren Klienten daran arbeiten, in der neuen Welt des Stakeholder-Kapitalismus einen Platz zu finden, wir wollen Orientierung stiften und mit selbstbewusster Zuversicht spannende Aufgaben angehen. Dazu dienen unsere Whitepaper.

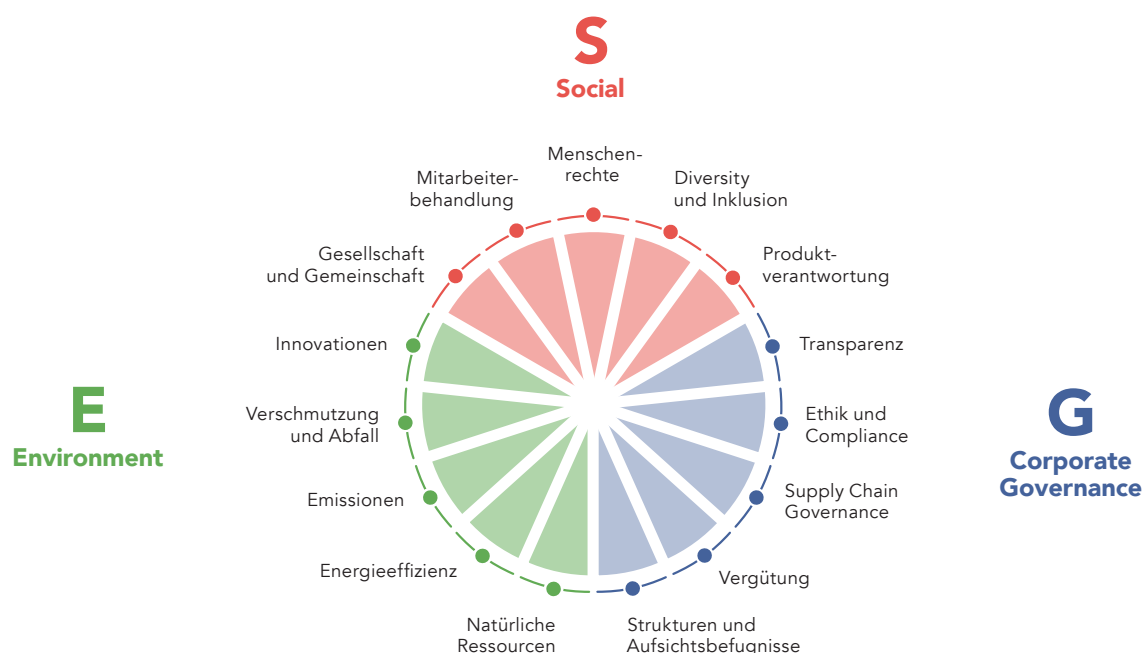


Abbildung 1: Die ESG-Dimensionen – Handlungsfelder für das »gute« Unternehmen

Die Treiber der ESG-Revolution

Was sind die Kräfte hinter dem ESG-Phänomen? Kapitalmärkte, Politik und Öffentlichkeit ziehen an einem Strang: Sie motivieren sich gegenseitig, treiben sich wechselseitig an und verstärken sich.

Kapitalmärkte

Weil immer mehr Investoren bzw. immer mehr Sparer und Versicherungsnehmer an der moralischen Qualität ihrer Geldanlagen Interesse zeigen (siehe unten den Treiber «Öffentlichkeit»), nutzen Vermögensverwalter und Index-Anbieter die ESG-Kriterien. Die Hersteller der Aktienindizes können, durch verbesserte Datenerhebung und -analyse, ESG-Ratings für sehr viele Unternehmen erstellen. Auf diese Weise werden Unternehmen in Bezug auf ihre »ESG-Qualität« vergleichbar. Und dies wiederum erlaubt, die Allokation von Kapital entsprechend zu steuern. Dies geschieht, wie etwa im Fall von Exchanged Traded Funds (ETFs), nicht zuletzt durch automatisierte Nachbildung von Indizes. Unternehmen, deren ESG-Rating zu schlecht ist, werden automatisch von den Investmentalgorithmen der Vermögensverwalter untergewichtet oder komplett aussortiert.

In den letzten Jahren sind die Volumina von ESG-Investments stark gestiegen. An den Kapitalmärkten ist ESG die Success Story des letzten Jahrzehnts. Keine Finanzinnovation hat solche Erfolge vorzuweisen. Immer mehr Menschen investieren in ESG.

- Es gab **42 Prozent** Wachstum bei ESG Assets zwischen 2018 und 2020.¹
- Die Europäer sind Vorreiter beim ESG-Investment mit deutlich mehr als **14 Trillionen US-Dollar**.²
- Insbesondere interessieren sich Millennials für ESG-Investments: Von ihnen verlangen mehr als **80 Prozent** Informationen zu nachhaltigen Investmentmöglichkeiten.³
- Auch CEOs sind überzeugt: Mehr als **70 Prozent** halten es für ihre persönliche Verantwortung, mehr für die ESG-Qualität ihres Unternehmens zu tun, zuvörderst um den Erwartungen der Kunden zu entsprechen.

Die Branche schätzt ESG als langfristig stabilen Trend der Kapitalmärkte ein, der gerade erst an Fahrt gewinnt.

- In der Investorenszene glauben mittlerweile gar **65 Prozent**, dass ESG zum neuen Standard aufsteigt.⁴ Unter institutionellen Anlegern – vor allem den Schwergewichten – gewinnen ESG-Kriterien an Bedeutung: Dort geben **85 Prozent** an, dass ESG eine große oder zumindest moderate Rolle spielt. Nur zwei Prozent meinen, es sei weniger wichtig. Bei **93 Prozent** der institutionellen Anleger steuern ESG-Kriterien sogar die Auswahl der Anlagemanager.⁵
- Und es gibt sogar schon ein ESG 2.0: Wer mit seinem Geld besonders viel bewirken möchte, betreibt »Impact Investing«. Bei dieser Anlageform wird in Unternehmen investiert, die neben einem ausgezeichneten ESG-Rating aktiv an der Verbesserung von sozialen und Umweltbedingungen arbeiten (zum Beispiel Zugang zu sauberem Wasser, Sanitäreinrichtungen, Gesundheitsversorgung, Klimawandel). Der Sektor wächst rasant; er hatte bereits 2018 ein Volumen von **500 Milliarden US-Dollar**.⁶ Zum Beispiel hat Bill Gates jüngst einen zwei Milliarden USD schweren Venture Capital Fond mit dem programmatischen Titel »Breakthrough Energy« gegründet.

1 US SIF, 2020 Report on US Sustainable and Impact Investing Trends.

2 Statista, 2019.

3 KPMG, 2019, The Numbers that Are Changing the World, Revealing the Growing Appetite for Responsible Investing, S. 5.

4 Natixis, 2019, ESG: Umfrage unter Privatinvestoren.

5 Bfinance, 2021, ESG Asset Owner Survey, S. 7.

6 Global Impact Investor Network, 2019, Sizing the Impact Investing Market, S. 6.

Über die Equity Story hinaus

Als sich im Verlauf der Nachkriegszeit die Kapitalmärkte ausdifferenzierten und die Geschäftsfelder von Unternehmen vielfältiger wurden, reichte eine reine Berichterstattung der Kennzahlen nicht mehr aus. Unternehmen bedurften einer Equity Story, mit der sie sicherstellten, dass Investoren sie in die richtige Schublade steckten: Beispielsweise war zwischen Growth und Value zu unterscheiden.

Im Zuge der Digitalisierung und dem Aufkommen der New Economy in den 1990er Jahren benötigten Unternehmen auch eine Digital Equity Story: Traditionelle Ökonomie wurde von digitalen Geschäftsmodellen unterschieden, und jene mit geringer Skalierbarkeit von jenen mit hoher Skalierbarkeit. Die Digital Equity Story wirbt etwa für Software On Premise vs. Software as a Service, oder sie plausibilisiert die Eignung von Geschäftsmodellen für die Plattformökonomie.

In einer Gesellschaft, die mit großen Schritten in eine nachhaltige Welt schreiten möchte, geht es nicht mehr nur darum, Investoren das eigene Geschäftsmodell und dessen Rentabilität eingängig zu kommunizieren. Vielmehr müssen Unternehmen in dieser neuen Welt überhaupt erst einmal einen Platz erhalten. Hierzu müssen viele Stakeholder-Beziehungen neu gestaltet werden. Das resümierende Bonmot aus Tomasi de Lampedusas »Der Leopard« scheint die Einsicht der Stunde zu sein: »Alles muss sich ändern, damit alles bleibt, wie es ist.«

Unternehmer, Aufsichtsräte, Geschäftsführer, Vorstände und Strategen, also all jene, die die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen tragen, sind gefordert, sich dem »guten« Unternehmen zu widmen. Über die Berichtspflichten hinaus haben viele Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer eine direkte rechtliche Verpflichtung, die gemachten Angaben nach bestem Wissen und Gewissen zu prüfen, und sie müssen für die veröffentlichten Informationen ihres Unternehmens zu Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung, Governance und Compliance einstehen.

Neben der Equity Story und einer Digital Equity Story brauchen Unternehmen eine ESG Story. Sie hat eine Wirkung nach außen, jedoch auch orchestrierende und motivierende Effekte nach innen. Sie richtet sich folglich an das Mit- und Füreinander im Unternehmen. Die ESG Story ist ein gemeinsames Band zwischen Abteilungen und Gewerken.



Abbildung 2: Die ESG-Perspektive auf Unternehmen und Gesellschaft

E²SG – Die Economics bleiben relevant

Dabei bleiben die ökonomischen Zielstellungen von Unternehmen weiterhin relevant. Aller ESG- und CSR-Euphorie zum Trotz: Ethik und Ertrag bleiben – zumindest potenziell – in einem Spannungsverhältnis. Selbstverständlich leben wir in einem Zeitalter, in dem Innovationen die Hoffnungen nähren, Ethik, Nachhaltigkeit, Regulierung, soziale Verantwortung etc. könnten mit effizienter und ökologisch verträglicher Technik kombiniert werden. Gleichwohl sind »ESG« und »Economics« eines Unternehmens eng miteinander verzahnt. Die ESG-Qualität wird in einer »moralischen Transparenzökonomie« über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wesentlich mitentschieden. Dies gilt übrigens unmittelbar, wenn große Konzerne (z. B. heute schon jene aus den USA) oder die öffentliche Hand die ESG-Qualität ihrer Zulieferer zum Vergabekriterium für Aufträge machen.

Der ESG-Diskurs bleibt damit weiterhin (auch) bei den Investor Relations verhaftet. Geschäfts- und ESG-Berichte sind zwei Seiten derselben Medaille. ESG Due Diligence beginnt, ein wichtiger Teil der M&A zu werden. Denn offenkundig ist: Der Wert einer Firma wird über die ökonomischen Kennzahlen und die Geschäftsmodelle hinaus mit Blick auf den Stakeholder-Frieden und die ESG-Qualität bestimmt. Damit ist alles, was ESG sichert und fördert, ein Beitrag zum Unternehmenswert.

Regulierung

Gesetzgeber setzen Standards für den Umwelt- und Arbeitsschutz, die Unternehmensverfassung, das Controlling, das Risikomanagement und die Compliance. Daneben werden Berichtspflichten vorgegeben, zum Beispiel im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) und im Sustainability Reporting.

Zunehmend nutzt der Gesetzgeber den ESG-Trend der Kapitalmärkte: Dort erfundene Frameworks und »Sensorsysteme«, mit denen die ESG-Qualität gemessen wird, übernehmen Regierungen als zentrale Elemente ihrer Gesetzgebung. Bei der Regulierung von ESG-Indexanbietern setzen die Gesetzgeber Standards, sie definieren mit diesen weitere, ihnen nützlich erscheinende ESG-Kriterien, und vor allem stellen sie Vergleichbarkeit her.

Regulierung in der Europäischen Union

An der Spitze dieser Entwicklung steht die Europäische Union: Damit will sie nicht zuletzt die internationalen Klimaabkommen (wie das Paris-Abkommen von 2015) umsetzen. Die Vorhaben richten sich an die Unternehmensführung und die Kapitalmärkte. So entstehen Standards für ethische Unternehmensführung und Finanzprodukte.

Tabelle 1: ESG-Regulierung der EU für Unternehmen und Finanzprodukte

Rechtsakt	Inhalt	Betroffenheit
Offenlegungsverordnung der EU (gültig seit März 2021)	Anbieter von Finanzprodukten müssen offenlegen, welche Nachhaltigkeitsrisiken bestehen.	Alle Finanzmarktteilnehmer (u.a. Fondsverwalter, Kreditinstitute)
Verbraucherschutz-Compliance-Richtlinie (gültig seit 7. Januar 2020; Umsetzung in nationales Recht bis 28. November 2021)	Verbraucherschutz als Teil des Compliance-Management-Systems; fehlender Verbraucherschutz im B2C-Bereich führt zu Sanktionen als Ordnungswidrigkeiten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Unternehmen, die im B2C-Bereich tätig sind ▪ Unternehmen, die in einem Mitgliedsstaat der EU ihren Sitz haben ▪ Nicht-EU-Unternehmen, die ihren Verbrauchern Waren oder Dienstleistungen in einem Mitgliedsstaat der EU anbieten
EU-Whistleblower-Richtlinie (gültig seit 17.12.2021)	Schützt Hinweisgeber vor Repressalien; Unternehmen müssen interne Meldekanäle einführen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle juristischen Personen des privaten Sektors ab 50 Mitarbeitern ▪ Alle juristischen Personen des öffentlichen Sektors ▪ Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern und Behörden.
EU-Taxonomie-Verordnung (gilt ab 2022)	Sie regelt Kriterien, ab wann eine Wirtschaftstätigkeit als ökologisch nachhaltig einzustufen ist. Auf ihr fußt u. a. die CSRD.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Finanzmarktteilnehmer (z. B. Fondsverwalter, Kreditinstitute), die unter die neue nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflicht fallen ▪ Alle Unternehmen, die der nichtfinanziellen Berichterstattung unterliegen (gemäß RL 2014/95/EU), das heißt Unternehmen von öffentlichem Interesse mit über 500 Mitarbeitern
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (wird derzeit novelliert)	Die Berichtspflichten sollen ausgeweitet werden; sie sollen zudem für KMU gelten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle börsennotierten Unternehmen bzw. Unternehmen mit börsennotierten Verbindlichkeiten (außer Kleinstunternehmen) ▪ Alle nichtbörsennotierten Unternehmen mit Mitarbeitern > 250, Umsatz > 40 Millionen Euro, Bilanzsumme > 20 Millionen Euro (Zwei der drei Kriterien müssen erfüllt sein.) ▪ Nicht betroffen sind KMUs ohne Börsennotierung und Kleinstunternehmen mit Börsennotierung
Sorgfaltspflichten-Richtlinie (»EU-Lieferkettengesetz«)	Sie enthält menschenrechtliche Sorgfaltspflichten für die Lieferketten von Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geplant: Alle in der EU tätigen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe. Alle Unternehmen mit Zugang zum EU-Binnenmarkt, auch solche mit Sitz außerhalb der EU ▪ »Große Unternehmen«, »alle börsennotierten kleinen und mittleren Unternehmen«, »kleine und mittlere mit hohem Risiko« und »drittländische Unternehmen in besonders risikobehafteten Branchen«
Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)	Sie enthält Offenlegungspflichten für den Vertrieb von nachhaltigen Finanzprodukten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Finanzmarktteilnehmer sowie Finanz- und Versicherungsberater (u. a. Wertpapierfirmen, Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen) ▪ Zu den Finanzprodukten im Geltungsbereich gehören Investment- und Anlagefonds, Versicherungsanlageprodukte, private und betriebliche Altersvorsorge sowie Versicherungs- und Anlageberatung. ▪ Oder: Alle Unternehmen, die auf Einzel- oder Gruppenebene mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen

Rechtsakt	Inhalt	Betroffenheit
Richtlinie für Märkte für Finanzinstrumente (MiFID II / Finanzmarktnovellierungsgesetz), gültig ab 3. Januar 2018, und die Versicherungsvertriebsrichtlinie (IDD), seit 23. Februar 2018	<ul style="list-style-type: none"> ■ MiFID II: Bestehende nationale Regelungen zur Abwicklung von Finanzdienstleistungen werden mit Bestimmungen zum Anlegerschutz, verbesserter Transparenz der Finanzmärkte und Integrität der Finanzdienstleister erweitert. ■ IDD: Sie regelt die Vermittlung von Versicherungsprodukten innerhalb der Europäischen Union mit dem Ziel, Verbraucher zu schützen. ■ Beide Richtlinien sollen verschärft werden. 	Alle Finanzmarktteilnehmer sowie Versicherungs- und Finanzberater (Anlageberater und Vermögensverwalter, Versicherungsmakler, Honorarberater oder Versicherer)
Benchmark-Regulierung für ESG-Anlagen	Voraussetzungen für die lautere Verwendung von ESG-konformen Anlageprodukten. Mit ihrer Regulierung vereinheitlicht die EU die ESG-Kriterien der Finanzbranche.	Handel und Herstellung von Finanzprodukten
Ecolabel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es ist ein Zertifikat der EU für nachhaltige Anleihen und Fonds. ■ Kriterien sollen alle vier Jahre überarbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Produkte und Dienstleistungen, die geringere Umweltauswirkungen haben als vergleichbare Produkte ■ Ausgeschlossen sind zum jetzigen Zeitpunkt Nahrungsmittel, Getränke, Arzneimittel und medizinische Geräte.

Regulierung in Deutschland

Auch in Deutschland gibt es zahlreiche Regulierungsprojekte, die ökologische, soziale sowie Governance-Aspekte der Unternehmensführung betreffen.

Tabelle 2: ESG-Regulierung Deutschlands

Rechtsakt	Inhalt	Betroffenheit
Hinweisgeberschutzgesetz (in Diskussion; muss wegen EU-Richtlinie erlassen werden)	Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie: Einführung interner Meldekanäle und Hinweisgeberschutz vor Repressalien	Alle juristischen Personen mit mehr als 49 Mitarbeitern, alle öffentlich-rechtlichen juristischen Personen, Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern und Behörden
Verbandssanktionsgesetz (in Diskussion der Ampel-Koalition)	Schaffung eines Verband- und Unternehmensstrafrechtes	Alle juristischen Personen des Privatrechts (u. a. GmbH, AG, KGaA) und alle rechtsfähigen Personengesellschaften (OHG, KG)
Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetz (»Lieferkettengesetz«) (gültig ab 1. Januar 2023)	Festschreibung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten für menschenrechtskonforme Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmen mit Hauptverwaltung, Hauptniederlassung, Verwaltungssitz, satzungsmäßigem Sitz oder Zweigniederlassungen in Deutschland ■ Ab 2023: Alle Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern im Inland ■ Ab 2024: Alle Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern im Inland
Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG), Novelle gültig seit 31. August 2021	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis 2022 muss die Bundesregierung darlegen, wie die CO₂-Emissionen zu senken sind, um die Ziele des Paris-Abkommens von 2015 zu erreichen: Die Erderwärmung soll auf deutlich unter zwei Grad eingedämmt werden. ■ Klimaschutzziel für 2030: Minderung der Treibhausgasemissionen um mindestens 55 Prozent gegenüber 1990 ■ Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2050 	Minderungsziele für Emissionen betreffen folgende Sektoren: <ol style="list-style-type: none"> 1. Energiewirtschaft 2. Industrie 3. Verkehr 4. Gebäude 5. Landwirtschaft 6. Abfallwirtschaft und Sonstiges

Folglich reguliert die Politik – mit oder ohne direkten Bezug zu ESG – immer mehr, und sie drängt hierbei auf ethische Standards bei der Unternehmensführung.

Mit ESG-Reportings und Testaten die moralische Qualität des Unternehmens steuern

Die CSRD der EU setzt mit Hilfe der EU-Taxonomie Standards zur Messung der ESG-Qualität von Unternehmen. Die Daten der Unternehmen müssen publiziert und standardisiert an die EU übermittelt werden. Zum Teil müssen sie testiert werden. Ein Testat braucht auch der Prozess, in dem die Relevanz der Daten ermittelt wird (dem sogenannten »Double Materiality Approach«). Hierzu wird die EU auch die Audit Directive (2006/43/EU) anpassen.

Damit wird maximale Transparenz und Vergleichbarkeit bei ESG hergestellt. Auf diese Weise setzt sich die EU an die Spitze der ESG-Revolution.

Zugleich wird in der CSR- und Nachhaltigkeits-Berichterstattung ein ganz neues Feld betreten: Die Kennzahlen und Berichte von Unternehmen zu Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung, Governance und Compliance müssen in Zukunft für Dritte ähnlich nachvollziehbar dokumentiert und überprüft werden wie die finanziellen und andere betriebswirtschaftliche Vorgänge.

Die gute Nachricht: Reporting und Testieren wird zu einem Instrument, mit dem Unternehmen ihre ökologische, sozial verantwortliche Ausrichtung justieren können. Zugleich ist dies ein Kernelement der ESG-Revolution: Nicht mehr geht es nur darum, ökonomisch profitabel zu sein und die Geschäftsmodelle immer weiter zu optimieren; sondern das neue Mindset von Unternehmern wird sich nun ganz ausdrücklich auch an ESG-Kategorien ausrichten.

Öffentlichkeit

Ein dritter zentraler Treiber für die zunehmende Bedeutung moralischer Standards ist die Öffentlichkeit. Ihr Bedeutungswandel lässt sich kaum übersehen. Dieser hat weitreichende Konsequenzen. Vor allem die erwähnten gesetzgeberischen Initiativen, jedoch auch der dargestellte Erfolg der ESG-orientierten Vermögensverwaltung werden von den Wünschen und Forderungen der Öffentlichkeit getrieben.

Das zeigt sich in folgenden Trends:

- In den Medien spielen Themen zu ESG wie Nachhaltigkeit, Menschenrechtskonformität, Diversity, Inklusion von Menschen mit Behinderungen, Geschlechtergerechtigkeit, Integrität der Unternehmensführung etc. eine stetig wichtigere Rolle.
- Soziale Bewegungen haben Zulauf, zum Beispiel »Fridays for Future«, lokale Initiativen zum Schutz von Ökosystemen, zur Renaturierung von Industriebrachen und gegen Infrastrukturausbau. Das Gleiche gilt für die Anti-Diskriminierungsbewegungen, insb. die Frauen-, Inklusions- oder LGTBQ+-Bewegung. Sie haben sich fest in der politischen Kultur Deutschlands und der EU-Staaten etabliert. Die Anti-AKW-Bewegung zeigt eindrücklich, wie diese sozialen Bewegungen einen Politikwechsel herbeiführen können. Und diese ist – historisch betrachtet – keine Ausnahme, wie die Beispiele der Arbeiter-, Genossenschafts- und Bürgerrechtsbewegungen gezeigt hatten.
- Grüne Parteien und Parteien alternativer Milieus haben sich fest in den Parteiensystemen Europas etabliert. Sie stellen den Marsch der sozialen Bewegungen durch die Institutionen dar. Auch das ist – wiederum historisch betrachtet – ein normales Phänomen: Die SPD wurzelt in der Arbeiterbewegung des 19. Jahrhunderts, die Grünen in der Emanzipations-, Friedens- und Ökologiebewegung der 1970er Jahre.

- Konservative und liberale Parteien passen sich an: Sie haben wichtige Werte dieser sozialen Bewegungen für ihre Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik übernommen (bzw. auch in ihren eigenen programmatischen Wurzeln wiederentdeckt). Zentrale Aspekte ethischer Unternehmensführung wurden aufgegriffen: Dergestalt haben alle Parteien Programme für mehr ökologische Nachhaltigkeit erarbeitet; zudem setzen sich diese Parteien durchweg für eine bessere Compliance von Unternehmen ein.
- Zugleich kamen populistische soziale Bewegungen auf: Sie stellen eine Gegenbewegung zum politischen Mainstream dar – und stellen auch die moralischen Ansprüche an Unternehmer infrage. Diese Polarisierung macht es für Unternehmen nicht einfacher, ihren von Regulierern, Kapitalmärkten und der breiten Öffentlichkeit geforderten Weg zu gehen.

Im übrigen ist zu beachten, dass die ESG-Bilanz großer Konzerne und insbesondere jene der öffentlichen Hand ganz maßgeblich von Zulieferern geprägt wird. Darum ist auch das Wirtschaftsleben der öffentlichen Hand von der ESG-Revolution betroffen. Etwa indem die Auftragsvergabe nicht nur an die Offenlegung der diesbezüglichen Informationen, sondern auch an konkrete Standards mit Blick auf die ESG-Qualität gebunden wird.

Die Treiber für ESG verstärken sich selbst

Die Treiber verstärken sich wechselseitig. In der Folge kommt es zu einer starken Aufwertung von ESG. Die neuen Möglichkeiten, in ESG zu investieren, werden von Vermögensverwaltern und Versicherern mit deren Marketing in die Öffentlichkeit getragen. Dieses Marketing wiederum wird schärfer reguliert: Die EU mit ihrer Offenlegungsverordnung verlangt eine Aussage der Finanzprodukt-Vermittler zur ESG-Qualität der von diesen vermittelten Anlageprodukte. Schon allein dies macht ESG und seine Möglichkeiten allgemein bekannt. Und es verstärkt die öffentlichen Debatten, wirkt sich auf die Kapitalallokation von Investoren aus, beeinflusst das Sparen.

Es entsteht eine sich selbst verstärkende »ESG-Spirale«.



Abbildung 3: Die ESG-Spirale

Zusammengefasst: ESG führt einige der gängigen moralischen Kategorien zusammen und zieht diese zur Beurteilung von Unternehmen heran. Diese moralischen Ansprüche werden von wichtigen Stakeholdern immer stärker eingefordert. Helfen ESG-Kriterien also, die moralische Orientierung eines Unternehmens besser zu berücksichtigen? Im Prinzip: Ja! – Aber: In der konkreten Handhabung von ESG liegt eine große Herausforderung.

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit – Wir stehen bei 0,15 Prozent des Weges.

Die Gesellschaft für Wissen und Technologietransfer schreibt in ihrer Studie zum »Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland«: »Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland: Was wir (nicht) wissen! Der Anteil der aufgrund der Anwendung eher strenger Kriterien als nachhaltigkeitsorientiert zu charakterisierenden Unternehmen an der Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen beträgt 0,15 Prozent (Szenario 1). Dieser sehr geringe Anteil bietet im Umkehrschluss sehr große aktivierbare Potenziale, da auch unter der Annahme einer hohen Dunkelziffer mehr als 3.000.000 deutsche Unternehmen aktuell eher ein Schattendasein im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsorientierung fristen.«⁷

7 Die Gesellschaft für Wissen und Technologietransfer 2021.

Was tun? – Reputation, Absatz, Werte in Zeiten von ESG mehren

Mehr ESG wagen! – Wie kann das gelingen?
Hierzu müssen Unternehmen wissen, wer sie
sind, müssen interdisziplinär handeln, sich stetig
verändern, dazulernen, beobachten, und sie
müssen führen.

ESG ist mehr als CSR

CSR geht in ESG auf. Doch ESG ist mehr. Dazu muss der Kerngedanke von CSR erweitert werden, nämlich die Verantwortung für die Belange anderer Stakeholder, nicht »nur« jene der Eigentümer. Mit ESG muss weder die CSR abgeschafft werden, noch muss eine moderne CSR die ESG-Kriterien fürchten. Es ist ganz einfach: Eine zeitgemäße CSR geht in ESG über. CSR und ESG, da wächst zusammen, was zusammengehört. Pointiert formuliert: Man könnte ESG als CSR 2.0 oder als 360-Grad-CSR bezeichnen.

ESG-Transformation braucht Führung – die zentrale Aufgabe für Eigentümer, Aufsichtsräte, Vorstände und Strategen

Die Transformation zum ökologisch nachhaltigen, ethischen Unternehmen, wie es mit den ESG-Kriterien verlangt wird, ist eine vielfältige Aufgabe mit einer ganzen Reihe von Abhängigkeiten und Wechselwirkungen: Sie erfasst das gesamte Unternehmen. Sie muss eine Vielzahl an Stakeholdern im Blick behalten, dabei sowohl gesetzliche Anforderungen erfüllen als auch den Erwartungen und kulturellen Normen gerecht werden.

Die grundhafte moralische Qualität eines Unternehmens zu prägen, ist die vornehmste Aufgabe der Eigentümer, der Aufsichtsräte und der Vorstände.

Die Transformation lässt sich idealtypisch entlang von sechs Phasen durchdenken. Indem diese Phasen mehrfach durchlaufen werden, lässt sich die ESG-Transformation steuern. Das Motto: Perfektion kommt durch Iterationen!



Abbildung 4: Das ESG-Steuerrad von WeichertMehner

Schritt 1: Klären

Noch bevor das Unternehmen den Status quo diagnostiziert und sich an Veränderungen macht, bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses von den ethischen Werten des Unternehmens. Dies bedingt Verständigung und Fingerspitzengefühl. Was sind Werte und Ziele des Unternehmens, was sein Sinn, was seine Raison d'Être, seine Daseinsberechtigung?

Unternehmen brauchen ein Bewusstsein für Trends und deren Folgen, also dafür, was diese Entwicklungen für Diskurse, Debatten und Denkfiguren bedeuten. Das betrifft besonders die moralische Beurteilung von Unternehmen durch die Öffentlichkeit, die stärkere Politisierung von Unternehmertum, die schärfere Regulierung und die steigende Polarisierung der Gesellschaft. Diese Megatrends müssen Unternehmen auf ESG-Dimensionen beziehen: Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Governance und Compliance sowie schließlich auch: Unternehmenserfolg und Reputation.

Dilemmata und Abwägungen

Besonders gravierende Probleme bei der ESG-Bewertung zeigen sich, wenn die ESG-Kriterien untereinander in Konflikt geraten.

Das ist nicht per se ein Problem von ESG. Schließlich kommt es bei jeder Ethik zu Dilemmata. ESG-Ratingagenturen mindern solche moralischen »Trade Offs« mit der Gewichtung von Indikatoren, sie gehen hierbei je nach Branche unterschiedlich vor. Allerdings variiert die Gewichtung auch unter den Ratingagenturen: Standards sind nicht etabliert, was die Vergleichbarkeit von Unternehmen untereinander erschwert.

Dieser Umstand lässt vor allem ethische Fragen unbeantwortet, insbesondere wie Unternehmer Dilemmata an jenen alltagsweltlichen »Grenzflächen« lösen wollen, die nicht über eindeutige Kriterien standardisiert und gleichsam mechanisch beurteilt werden können. Das betrifft etwa:

- Konflikte zwischen unterschiedlichen ökologischen Zielen. Zum Beispiel: Ist es akzeptabel, wenn ein Unternehmen weniger CO₂ ausstößt, dafür allerdings mehr Seltene Erden und Flächen verbraucht?
- Konflikte zwischen unterschiedlichen Skalierungsleveln unternehmerischen Handelns. Zum Beispiel: Ist es akzeptabel, wenn ein Unternehmen effizientere Dieselmotoren entwickelt und hierdurch dazu beiträgt, dass mehr Dieselfahrzeuge verkauft werden?
- Unsicherheiten entlang der Wertschöpfungskette. Zum Beispiel: Ist es akzeptabel, wenn der Lieferant eines Lieferanten Menschenrechte in China verletzt?
- Unsicherheiten entlang der Kundenkette. Zum Beispiel: Ist es akzeptabel, wenn die veganen Bioprodukte eines Catering-Unternehmens an die Streubombenabteilung eines Waffenlieferanten geliefert werden?
- Konflikte über die Erfüllung von Bewertungskriterien. Zum Beispiel: Ist es akzeptabel, wenn ein Unternehmen mit großer Diversity bei der Auswahl seiner Models für Kleidung wirbt, jedoch keines der Fotomodelle »dick« oder »alt« ist?

Mit tieferem Blick in die Liefer- und Wertschöpfungsketten steht das gesamte Wertnetzwerk auf dem Prüfstand. Damit wird neben E, S und G das zweite E, jenes E für Economics, zu einer weiteren zentralen Herausforderung unternehmerischen Handelns. Denn die ESG-Transformation von Unternehmen muss finanzierbar sein.

Unternehmen als Bürger

Die Vorstellungen des »guten« Unternehmens sind, wie gezeigt wurde, kontrovers und umstritten. Produktentwicklung, Wertversprechen und Leistungserfüllung werden moralisch bewertet. Dabei können verschiedene Anspruchsgruppen das Unternehmen durchaus unterschiedlich bewerten. Unternehmer und Management sehen sich mit einem gefährdeten Stakeholder-Frieden konfrontiert, es droht ein regelrechtes Reputationsdilemma.

Darum können Unternehmer nicht einfach Regulierung und ESG-Kriterien erfüllen. Der Weg zum »guten« Unternehmen kann nicht als Checkboxing betrieben werden.

Stattdessen ist der Unternehmer als Bürger gefragt: Er darf politisch denken, er kommt eigentlich nicht umhin, dies zu tun. Mit seiner Haltung zu ESG bezieht der Unternehmer zu wichtigen politischen Themen der Gegenwart Stellung. Damit prägt auch der Unternehmer den öffentlichen Diskurs – was völlig legitim ist.

Das ist nicht neu. Unternehmer laborierten mit innerbetrieblicher Demokratie, bevor Betriebsräte gesetzlich verbindlich wurden. Unternehmer führten soziale Sicherungsmechanismen ein, lange bevor die Versicherungspflicht eingeführt wurde. Sie beschäftigten Marginalisierte, bevor diese gesellschaftlich anerkannt wurden. Und Unternehmer erprobten ökologisch verträgliche Produktionsverfahren, bevor der Staat diese erzwang.

Die Wirtschaft steht im Zentrum eines mehrschichtigen Veränderungsprozesses, bei dem nicht einfach nur analysiert, definiert und umgesetzt wird. Vielmehr bedarf es der Klärung elementarer Fragen: Was wollen wir und wie soll das Unternehmen sein? Zudem müssen Kapazitäten für den Wandel aufgebaut werden. Und diese Prozesse benötigen ernsthafte Lern- und Veränderungsbereitschaft: Dies sind die ganz maßgeblichen, regelrecht erfolgskritischen Faktoren für die ESG-Transformation.

Denn im Kern geht es um eine langfristige Transformation von etablierten, optimierten und oft rentablen Geschäftsmodellen. Sie stehen mitunter gänzlich zur Disposition. Ein Beispiel ist die deutsche Energiewirtschaft. Sie hat über Jahrzehnte auf Basis fossiler Ressourcen üppige Renditen erwirtschaftet und damit nicht zuletzt den deutschen Sozialstaat finanziert. Dieses Geschäftsmodell zu hinterfragen war – auch ohne ESG-Regulierung und Ukraine-Krieg – weder sinnvoll noch notwendig, auch nicht, als die erneuerbaren Energien an Gewissheiten rüttelten, die einem Naturgesetz glichen. Bis heute suchen die größten Energieunternehmen Deutschlands nach neuen profitablen Wachstumsfeldern, obwohl die Geltung des Faktischen inzwischen dazu geführt hat, dass sich die Branche unter Zwang und enormen Anpassungsschmerzen auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen begeben hat. Dabei war sie teilweise erfolgreich. Zur Erinnerung: Die Treiber dieser Transformation waren disruptive Technologien, die rasch zu sinkenden Grenzkosten und damit zu einem Level-Playing-Field der Energieproduktion führten. Dabei sind aus ehemaligen Konsumenten Produzenten geworden. Parallel dazu wandelte sich die öffentliche und politische Meinung zur Atomkraft. Über ESG haben zu dieser Zeit nur wenige gesprochen.

Da die Suche nach rentablen Geschäftsmodellen an sich eine enorme unternehmerische Herausforderung ist, liegt es in der Natur der Sache, sich davon nicht einfach und ohne Not zu verabschieden – es sei denn, man wird dazu »gezwungen« bzw. »motiviert«. Die ESG-Transformation der Wirtschaft in eine Welt, welche die Vorgaben des Pariser Klimaabkommens tatsächlich erfüllt, wird Jahrzehnte dauern. Immerhin geht es im Wesentlichen um die Neuerfindung der wirtschaftlichen und industriellen Infrastruktur, wie sie sich, beginnend mit der industriellen Revolution und trotz zweier Weltkriege, über fast zwei Jahrhunderte hinweg entwickelt hat. Eine so gewachsene Infrastruktur inklusive ihrer Wirtschaftslogik lässt sich nicht über Nacht reformieren. Eine solche Entwicklung braucht ihre Zeit. Dieser Umstand muss berücksichtigt und mitgedacht werden. Andernfalls droht – trotz vorhandener Lern- und Veränderungsbereitschaft – Überforderung.

Die Transformation eines Unternehmens im Sinne der ESG-Kriterien erfordert deshalb interdisziplinäres Denken. Die ESG-Dimensionen – Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, gute Unternehmensführung – müssen nicht nur zusammengedacht werden. Vielmehr gilt es, in interdisziplinären Netzwerken zu agieren.

Unternehmer waren und sind Entrepreneure nicht nur in wirtschaftlichen, sondern auch in politischen und gesellschaftlichen, sogar in moralischen Belangen.

Tatsächlich sogar lernte die Politik ganz erheblich von der Best Practice jener Unternehmer, die probierend und mutig vorausgingen. Aus der betrieblichen Praxis heraus entstanden Ideen für eine bessere Welt – bevor diese von Politikern aufgegriffen, standardisiert, festgeschrieben wurden, oder bevor sie der Kapitalmarkt goutierte.

Unternehmer müssen argumentieren

Diese nützliche Funktion des Unternehmertums bei der Bewältigung großer historischer Aufgaben gilt es auch in Zukunft deutlich zu machen. Allerdings: Der Unternehmer als Bürger muss zu argumentieren verstehen. Wie sonst soll er sich an der Debatte beteiligen und in der Öffentlichkeit Gehör verschaffen? Sein Umgang mit den ESG-Kriterien und seine Vorstellung vom »guten« Unternehmen bedürfen einer Begründung. Er muss für seine Herangehensweise und Überzeugung werben. Stakeholder müssen ernst genommen werden: Sie dürfen nicht einfach überzeugt, manipuliert, überwältigt werden, ihnen muss zugehört, auf sie muss eingegangen werden.

Dabei sind Geschichte, Werte, Ziele, Sinn und Daseinsberechtigung des Unternehmens wichtige Ressourcen. Aus ihnen heraus können Unternehmer Erzählungen gestalten und Argumente gewinnen.

Eine gute Erzählung über Moral, Verantworten und Bürgersinn ist...

- **... authentisch:** Es wird nichts behauptet oder vertreten, wovon der Unternehmer nicht überzeugt ist. Ein hochpolierter CSR- und Nachhaltigkeitsbericht, in dem Kompensationsprojekte präsentiert werden, wird als das wahrgenommen, was er ist: eine Verlegenheitslösung.
- **... wertorientiert:** Gute Geschichten und gute Argumente wurzeln in Werten, die grundlegend für das Selbstverständnis des Unternehmers sind. Die Fragen und Dilemmata, welche sich durch die ESG-Kriterien offenbaren, lassen sich nicht ohne Orientierung an Werten handhaben.
- **... nichtmoralisierend:** Aufgrund der komplexen Aufgabe können Perfektionsansprüche nicht erfüllt werden. Der Experimentcharakter der ESG-Transformation ist stets zu betonen. »Schwierige« Erzählungen müssen keineswegs gemieden werden: Scheitern gehört ebenso dazu wie Ängste und Bedenken.

-
- **... entrepreneurial:** Wenn es um die Transformation zum »guten«, grünen, sozial verantwortungsbewussten Unternehmen geht, müssen Unternehmer neue Wege erkunden. Weder Regulierer noch Kapitalmärkte und Öffentlichkeit können unzweifelhaft wissen, wie im konkreten Unternehmen einem Ideal näherzukommen ist. Unternehmer sind nicht nur risikobewusst, sondern auch risikotragend. Das ist die ihnen eigentümliche Haltung.
 - **... bürgerlich:** Corporate Citizenship als Beteiligung von Unternehmen an wichtigen gesellschaftlichen Diskursen und Projekten ist das Leitbild der Stunde. Unternehmer müssen nicht nur experimentieren und Wagnisse eingehen, sie dürfen und sollen auch politisch führen!
 - **... bescheiden:** Der Wandel folgt nicht mehr einem großen Gesellschaftsentwurf, einem Masterplan. Vielmehr entsteht der Weg beim Gehen. Darum sind es kleine Schritte, vielleicht nur die Vision für eine Abteilung oder ein Geschäftsfeld und noch nicht für das gesamte Unternehmen, die am Anfang zählen. Es kommt darauf an, Handlungsspielräume zu nutzen und Erfahrungen zu machen.

Schwierige Erzählungen – Wie Occidental Petroleum neue Wege geht

Occidental Petroleum ist auf dem Gebiet von Exploration und Förderung von Erdöl tätig. Erdöl gilt zunehmend als »dreieckiges« Business. Soll Occidental sich – wie etwa BP – auf erneuerbare Energien konzentrieren, oder soll es – wie Exxon Mobile – weiterhin auf fossile Energieträger fokussiert bleiben? Wie auch immer: Die starke Abhängigkeit der Gesellschaft von fossilen Energieträgern würde bestehen bleiben. Occidental hatte darum mit »Direct Air Capture« experimentiert: Bei dem Verfahren wird CO₂ aus der Luft extrahiert und unter der Erde gespeichert. Wenn es gelänge, so viel CO₂ »einzufangen«, wie der Abbau und die Verbrennung von Erdöl freisetzen, könnte sowohl der Abbau als auch das Öl CO₂-neutral angeboten werden. Leider gab es technische Rückschläge. Außerdem sind die Kosten viel zu hoch: Eine Tonne CO₂ einzufangen und zu speichern, kostet 600 Dollar. Die Technik braucht Kunden, um durch Skalenerträge und Innovationen Kosten zu senken. Hinzu kommt die Verführung, dem Rebound-Effekt nachzugeben: das heißt aufgrund der neuen Technik mehr Öl aus der Erde zu holen. Das rief bereits Umweltaktivisten auf den Plan, mit denen das Unternehmen Gespräche führte, um diese einzubinden. Außerdem beteiligte sich CEO Vicky A. Hollub an der Debatte der aktuellen US-Regierung, um mit kluger Regulierung eine CO₂-neutrale Erdölwirtschaft zu fördern.

Schritt 2: Analysieren

Nachdem das ethische Selbstverständnis geklärt ist, muss das Unternehmen konkrete Analysen betreiben. Nun gilt es, zweckmäßige KPIs zu entwickeln und die nötigen Daten zu erzeugen. Hierzu müssen verschiedene Abteilungen interdisziplinär zusammenwirken. Dabei können sie gängige Verfahren nutzen, besonders Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalysen, Risiko- und Issues Management sowie eine Chancen- und Opportunitätskosten-Betrachtung. Zudem müssen Experten und Einzelabteilungen fachspezifische Analysen für zum Beispiel Supply-Chain-Management oder Operations durchführen. Zudem sollen Lücken im Budget, beim Personal, den Fähigkeiten sowie den kulturellen Ressourcen des Unternehmens (Werte, Sinn, Vision, Geschichte) identifiziert werden.

Die Messung von ESG

ESG eignet sich zwar als Framework für ethische Unternehmensführung, doch in der konkreten Anwendung ist oft unklar, was genau Nachhaltigkeit, was genau soziale Verantwortung und gute Governance ausmacht. Zentrale Probleme betreffen insbesondere die Messung und die Daten. Uneinigkeit gibt es häufig in Bezug auf die konkreten Unterdimensionen und die Indikatoren von E, S und G.

- **Messung:** Die Erfassung desselben Kriteriums, zum Beispiel der »Diversity« im Unternehmen, kann je nachdem, wie genau gemessen wird, erheblich abweichen. Welche Gruppen zum Beispiel sollen bei der Einschätzung von Diversity beachtet werden? Und ab wann gilt divers als divers genug?
- **Gewichtung:** Selbst bei gleichen Kriterien und denselben Daten können die einzelnen Kriterien in den ESG-Dimensionen eine unterschiedliche Gewichtung bekommen. Wenn es zum Beispiel um die soziale Verantwortung eines Unternehmens geht, könnten zum Beispiel Diversity-Aspekte gegenüber der Wahrung von Menschenrechten geringer gewichtet werden. Häufig beeinflussen solche Gewichtungen die Gesamtbeurteilung eines Unternehmens erheblich.
- **Benchmarking:** Unterschiede ergeben sich auch aufgrund verschiedener Vergleichsmaßstäbe. Manche ESG-Ratingagenturen setzen auf einen Best-in-Class-Ansatz: Bei diesem wird die ESG-Qualität eines Unternehmens mit anderen Unternehmen in derselben Industrie verglichen. Andere Ansätze basieren auf einem branchenübergreifenden Vergleich. Je nachdem, wie der Ansatz ausgestaltet ist, erhält ein Unternehmen jeweils andere Ränge.

In der Praxis kommt es zu sehr starken Unterschieden in der ESG-Bewertung eines Unternehmens.

Beispiele für Rating-Unterschiede

Das Rating der KLD bewertet Intel sehr gut, ähnlich tut dies Sustainalytics. Beim Anbieter RobecoSAM jedoch erzielt Intel nur ein mittleres Rating. Anders ist es bei der Bank of America: KLD gibt der Bank nur ein unterdurchschnittliches Rating, RobecoSAM jedoch ein überdurchschnittliches.

Zudem sind in der Praxis große Schwankungen im Zeitverlauf üblich. Zum Beispiel wurde VW vor dem Bekanntwerden der Abgasmanipulation beim ESG-Rater Sustainalytics als »Industry Leader« im Automobilssektor geführt: Von 72 Unternehmen war VW Spitzenreiter. Mit der Abgasaffäre stürzte VW ab, es befand sich auf dem letzten Platz. (Mittlerweile ist VW wieder ins Mittelfeld vorgerückt.)

Wenig verwunderlich: Die verschiedenen ESG-Ratings sind aufgrund der beschriebenen Probleme schwer miteinander in Einklang zu bringen. Die Korrelation beträgt nur etwas mehr als 0,54. Bei der Governance-Dimension sind es nur 0,30. Einige Anbieter korrelieren untereinander in der Governance-Dimension überhaupt nicht. Das bedeutet: Mit dem Rating einer Agentur lässt sich das Rating einer anderen Agentur nur schwer »vorhersagen«.

Schritt 3: Capacity Building zur »ESG Literacy«

Der dritte Schritt schafft Zeiten und Räume für Wachstum, um Strategie und Management, Recht und Compliance, IT und Controlling sowie alle weiteren, relevanten Unternehmensbereiche für die anstehenden Aufgaben zu befähigen. Dabei stiftet die Ausrichtung an einer Indikatorik die für die Führung und Steuerung benötigte Orientierung. Prozesslandkarten ermöglichen agilen Wandel. Da jede bestehende Organisation eigene Stärken hat, muss das Unternehmen mit Taktgefühl für die Eigenheiten der Bereiche und Prozesse die Veränderungen maßvoll, kleinschrittig und reversibel gestalten. Denn auch der Wandel hin zu mehr ESG unterliegt einer Ethik: Lösungen soll das Unternehmen aus sich heraus entwickeln, statt sie sich von außen diktieren zu lassen. Das erfordert – nicht zuletzt – eine »ESG Literacy« im Management und bei den Aufsichtsräten.



Abbildung 5: ESG-Kompetenzfelder

Hierbei stützen sich Unternehmen, Eigentümer, Vorstände und Aufsichtsräte nicht nur auf die vielen Silos bzw. Disziplinen, die im Unternehmen zusammenwirken. Zudem lassen sich nützliche Kompetenzen für die ESG-Transformation von außen hinzuziehen.

Schritt 4: Verändern

Beim Wandel für mehr Nachhaltigkeit, umfangreicherer sozialer Verantwortung, besserer Compliance sowie Governance wird das Unternehmen zum »gemeinsamen Gegenstand«: nicht nur von Prozessbeteiligten, sondern auch von kritischen Stakeholdern. Dies wiederum erfordert fortwährende Verständigung, es braucht ein sensibles Management von Konflikten. Produktentwicklung, Prozessoptimierung, Innovations-, Supply-Chain- und Risiko-, Personal- sowie Wissensmanagement sind gefordert. Diese Silos müssen interdisziplinär zusammenwirken. Dazu braucht es Digitalisierung, Datenmanagement und Analytics. Zusammenhalt stiftend sind hierbei Leitbilder, Werte, Sinn und Daseinsberechtigung des Unternehmens, zudem ein gemeinsames Verständnis von ESG und Mitarbeiterführung. Schließlich spielen handlungsleitende und orientierunggebende Annahmen über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eine wesentliche Rolle. Solche Prozesse sind in besonderem Maße Chancen für die Partizipation und Resonanz Erfahrungen von Mitarbeitern und Stakeholdern. Darum stiften sie Identifikation mit dem und Bindung an das Unternehmen.



Abbildung 6: Handlungsfelder für das »gute« Unternehmen

Schritt 5: Berichten und Kommunizieren

Veränderungsprozesse sind stets eine Herausforderung an die interne Kommunikation und Moderation. Eine weitere Herausforderung besteht in der strategischen Kommunikation des Unternehmenswandels: also Fragen von Leitbildkommunikation, Branding & Positionierung sowie ESG Change und ESG Story. Erst am Ende steht ein umfangreiches ESG Reporting in der Form klassischer externer Nachhaltigkeits-, CSR- und Compliance-Kommunikation. Daneben braucht das Unternehmen eine stakeholdergerechte Ansprache, fortwährendes Issues Management, eine kluge Krisen-Kommunikation und -prävention sowie interne und externe Akzeptanz-Kommunikation, klassische PR sowie ggf. Public Affairs und Kapitalmarkt-Kommunikation. Kommunikatoren müssen all dies integriert, strategisch und agil denken.

- Reputationsmanagement
- Akzeptanz-Kommunikation
- Beteiligung
- Branding und Positionierung (Expertenaufbau)
- Change-Kommunikation
- New Work
- Krisen-Kommunikation
- CEO-Positionierung
- Nachhaltigkeits-Kommunikation
- Compliance-Kommunikation
- Kapitalmarkt-Kommunikation
- Orchestrierung & Strategie der Strategie
- Public Affairs

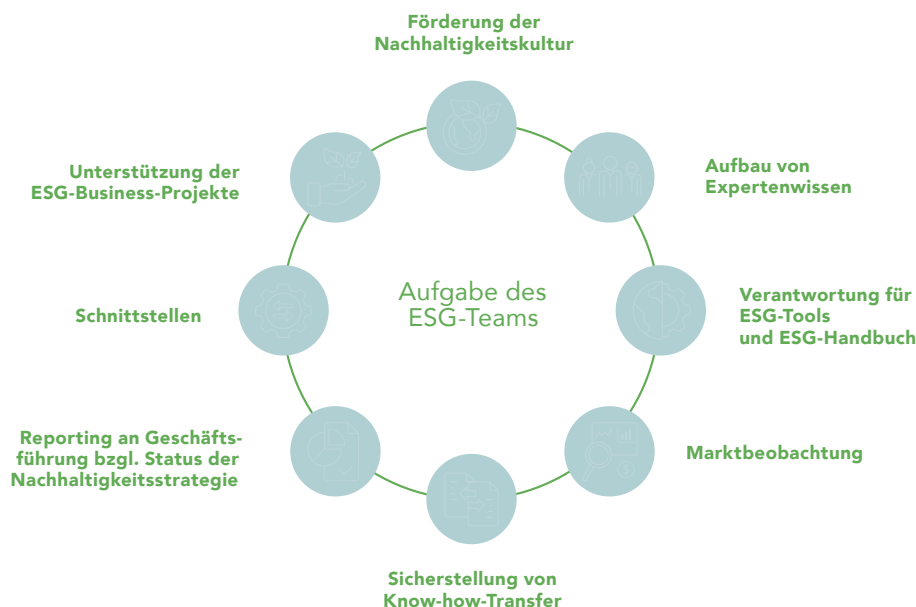


Abbildung 7: Aufgaben der ESG-Kommunikatoren

Schritt 6: Lernen

Jeder Schritt ist mit jedem anderen durch Lernen verbunden. Lernen schließt den Kreis. Die Veränderung hin zum ethischen und wirtschaftlichen Unternehmen des 21. Jahrhunderts erfordert beharrliche Anstrengungen: Diese betreffen das Unternehmen, seine Stakeholder, jene Prozesse, die zu mehr ESG führen, aber auch die kulturellen und kommunikativen Herausforderungen. Einen Masterplan für die ESG-Welt gibt es weder für die Gesellschaft noch für Einzelunternehmen. Umso bedeutender ist, die Veränderungsbemühungen widerstandsfähig gegen die – unvermeidlich auftretenden – Nebenwirkungen zu machen. Für das »resiliente Veränderungsmanagement« ist eine beständige Auswertung von Daten, Sichtweisen und Prozessmustern erforderlich. Engmaschige Korrekturen ermöglichen rasche Anpassungen und somit einen agilen Veränderungsprozess. Die einzelnen Phasen der ESG-Veränderungen können nicht nacheinander und gleichsam linear abgeschrieben werden. Vielmehr gibt es große Überlappungen. Gelernt wird auf einem Pfad, der zwischen den einzelnen Phasen springt, der revidiert, der mitunter einen Schritt zurück führt, um zwei nach vorn zu machen. Erst mehrere Durchläufe des Phasenmodells erzeugen eine Lern- und Entwicklungskurve, welche eine höhere ESG-Qualität des Unternehmens zur Folge hat.

Der Wertbeitrag von – interner wie externer – Kommunikation zahlt dabei immer auf den Unternehmenswert ein. Dies geschieht über:

- eine gesteigerte Reputation von Unternehmen, Produkten, Management
- mehr Akzeptanz von unternehmerischem Wandel und reibungsarmer Change
- die Wahrung und Festigung des Stakeholder-Friedens
- die Sicherung und den Ausbau von Brands und Produktmarken
- schließlich über Sales, Umsatz und Risikoprävention

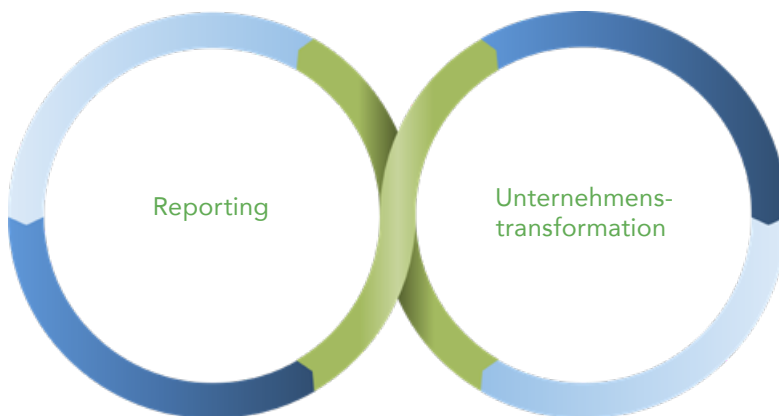


Abbildung 8: Reporting und Unternehmenstransformation bedingen einander

Literatur

- Bfinance:
ESG Asset Owner Survey,
Bfinance 2021
- Gesellschaft für Wissen und Technologietransfer:
Stand Nachhaltigen Wirtschaftens
GWT 2021
- Global Impact Investor Network:
Sizing the Impact Investing Market
GIIN 2021
- KPMG:
**The Numbers that Are Changing the World:
Revealing the Growing Appetite for Responsible Investing**
KPMG 2019
- Natixis:
ESG: Globale Umfrage unter Privatinvestoren,
Natixis 2021
- Statista:
**Investment on environmental, social, and corporate governance
worldwide from 2012 to 2018**
Statista, 2018
- US SIF:
Report on US Sustainable and Impact Investing Trends
US SIF Foundation, 2020

Über WeichertMehner

WeichertMehner ist eine Unternehmensberatung für Kommunikation. Auf der Basis eines interdisziplinären Ansatzes geben wir Entscheidern in Unternehmen, Institutionen und Verbänden Orientierung für die Bewältigung dynamischer Kommunikations- und Veränderungsprozesse. Als Experten für Reputations-, Akzeptanz-, Veränderungs- und Krisenkommunikation schaffen wir eine positive Wahrnehmung für Themen, Technologien, Projekte und Produkte von Organisationen in einer komplexen, sich stetig verändernden Umwelt.

Mit hoher Prozesssicherheit übersetzen wir die Unternehmensstrategien unserer Klienten medienübergreifend in individuelle, effektive Kommunikationslösungen, die für die Erreichung der definierten Unternehmensziele von besonderer Bedeutung sind – denn Kommunikation ist kein Selbstzweck. Als Spezialisten für strategische Kommunikationsberatung liegt unser Fokus auf einer individuellen Managementberatung sowie der Vernetzung unserer Klienten mit Multiplikatoren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft.

In persönlichen Gesprächen nehmen wir uns mit unseren Klienten Zeit für Reflexionen zu aktuellen Ereignissen, Trends und Themen. Wir diskutieren über daraus folgende Wechselwirkungen sowie ihrem Einfluss auf potenzielle Entscheidungen von Organisationen. Darüber hinaus beraten wir intern Marketing- und Kommunikationsentscheider bei der Etablierung leistungsfähiger Prozesse für eine Kommunikation, die neuen Organisationsentwicklungen Rechnung tragen und wirksam die Wertschöpfung von Organisationen unterstützen. Extern organisieren wir eine plausible Interaktion, die optimal auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abgestimmt ist.

Mit uns finden Sie ein Team erfahrener Kommunikationsfachleute, die seit Jahren eng zusammenarbeiten und in erprobten Arbeitsprozessen für Public Relations, Media Relations, Digital Relations und Government Relations komplexe Themen an anspruchsvolle Zielgruppen vermitteln. Auf der Basis fortlaufender Mandate beraten wir seit 2005 international agierende Großunternehmen, wachsende Mittelständler, Verbände, Institutionen und mutige Gründer. Bei unserer Arbeit streben wir Ergebnisse an, die hinsichtlich ihrer Wirkung immer auf die definierten Unternehmensziele bewertet werden können. Mit dieser Einstellung haben wir uns die Wertschätzung unserer Klienten erarbeitet, die uns gern weiterempfehlen.

Was wir leisten – Unsere ESG-Leistungen im Überblick

Mit einem ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz navigiert WeichertMehner Unternehmen und Organisationen durch den gesamten Prozess der ESG-Transformation. Wir geben Orientierung, indem wir alle für Unternehmen wichtige Stakeholder anhören, bedenken, würdigen. Unser Expertenteam begleitet Ihre ESG-Journey und gibt vielfältige Hilfestellung entlang wiederkehrender »Stationen« eines – bis auf weiteres – »infiniten« Anpassungs- und Veränderungsprozesses. Grundlage dessen ist unser ESG-Steuerrad (siehe Abbildung 4, S. 17).

Unternehmen als Bürger

Ausgangspunkt der ESG-Transformation ist eine umfassende Betrachtung der Ausgangssituation. Sie ist die Grundlage für die Entwicklung einer wirksamen ESG-Strategie. Noch bevor geklärt wird, wo sich Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb befindet und was für Investoren, Mitarbeiter und Kunden von Bedeutung ist bzw. wie die regulatorischen Anforderungen Ihrer Branche aussehen, analysieren wir den Einfluss erfolgskritischer Faktoren. Dabei sind uns besonders wichtig: Ihre Unternehmensgeschichte, Werte, Kultur, Strategieverständnis, Erfahrungen und Fähigkeiten im Spannungsfeld zum Beispiel globaler Megatrends, technologischer Entwicklung, gesellschaftlicher Debatten oder geopolitischer Entwicklungen. Aus all dem entwickeln wir Ihre individuelle ESG-Strategie.

ESG-Transformation (Strategie, Implementierung und Reflexion)

Die ESG-Strategie definiert sowohl das Spielfeld für Handlungsspielräume als auch den Fahrplan für den Prozess der Transformation: entlang der miteinander verwobenen Dimensionen E, S und G. Damit die ESG-Strategie vollständig in Ihre allgemeine Unternehmensstrategie integriert ist, denken wir Strategie und Implementierung zusammen. Dabei behalten wir Wechselwirkungen im Blick, minimieren Irritationen bei internen und externen Stakeholdern, und wir helfen, die gesammelten Erkenntnisse sowie die sich ergebenden Lernkurve bei der Weiterentwicklung der ESG-Strategie zu berücksichtigen.

ESG-Kommunikation und ESG-Reporting

Stakeholdergruppen haben unterschiedliche Erwartungshaltungen an die ESG-Kommunikation und besonders an das ESG-Reporting. Letzteres wird vom Gesetzgeber zunehmend standardisiert. Mit uns bekommen Investoren und Kunden vergleichbare, konsistente, umfassende ESG-Informationen, die die Fortschritte Ihrer ESG-Transformation verständlich machen. Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen eine authentische »ESG-Stimme«: Diese erfüllt die geforderten ESG-Rahmenbedingungen, lässt Stakeholder-Engagement zu und hat die ESG-Risiken im Blick, um zum Beispiel Reputationsdilemmata oder »Shareholder Activism« effizient einzuhegen.

Kontakt



Dr. Erik Fritzsche

Practice Leader
ESG Risks and Resilience
Telefon +49 351 50140207
erik.fritzsche@weichertmehner.com



Constanze Reinsberg

Senior Consultant
Telefon +49 351 50140205
constanze.reinsberg@weichertmehner.com



Robert Weichert

Managing Partner
Telefon +49 351 50140202
robert.weichert@weichertmehner.com

#ReputationMatters

www.weichertmehner.com