

Vom Risiko zum Wertbeitrag

Nachhaltigkeitsansatz als wichtiger Baustein einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie / Langfristig klare Vorteile

Von Nicolette Behncke und Axel Faupel

Die globale Erwärmung, Ressourcenknappheit und der demographische Wandel sind nur die Schlaglichter auf eine Reihe von Herausforderungen, die sich schon heute auf unsere Gesellschaft auswirken. Auch für Unternehmen stellt sich mehr denn je die Frage, welche spezifischen Risiken und Chancen angesichts dieser gesellschaftlichen Herausforderungen auf ihre Geschäftsmodelle wirken.

Gleichzeitig erhöhen sich für Unternehmen infolge der aktuellen und zu erwartenden Regulierung die Anforderungen, Transparenz über nichtfinanzielle Faktoren zu schaffen. So sind börsennotierte Unternehmen beispielsweise über die CSR-Richtlinie der EU verpflichtet, einen nichtfinanziellen Bericht zu veröffentlichen. Dieser soll den Stakeholdern wie zum Beispiel Kunden und Investoren eine Grundlage für fundierte Entscheidungen ermöglichen. Die regulativen Transparenzanforderungen werden sich auch in den nächsten Jahren weiter intensivieren, wie die aktuellen Diskussionen um die Überarbeitung der CSR-Richtlinie oder die Implementierung des sogenannten EU Action Plan on Sustainable Finance deutlich zeigen. Letzterer zielt darauf ab, durch Regulierung der Finanzindustrie die Kapitalflüsse zunehmend in nachhaltige Geldanlagen zu lenken.

Angesichts dieser Entwicklungen erhöht sich für Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Nachhaltigkeitsansätze in ihrer bisherigen Form auf den Prüfstand zu stellen und deren Zukunftsfähigkeit zu hinterfragen. Stand vier

le Jahre lang ein auf Risikovermeidung zentrierter Ansatz zur Sicherung der Licence-to-Operate und zum Schutz der Reputation im Fokus, so ist es nun viel mehr eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung von Nachhaltigkeit, die den Wertbeitrag des Unternehmens in den Mittelpunkt rückt. Der gesamtgesellschaftliche Blick auf die nichtfinanziellen Faktoren ermöglicht ein umfassendes Verständnis der Chancen und Risiken des eigenen Geschäfts. Das ist die Basis, um in einem volatilen Umfeld fundierte unternehmerische Entscheidungen treffen zu können, die die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells absichern und den Kapitalmarkt überzeugen. Unternehmen begreifen daher Nachhaltigkeit zunehmend als elementaren Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle und die systematische Befassung damit als strategischen Imperativ. In einem ganzheitlichen Ansatz werden nichtfinanzielle Werttreiber in die Strategie und Steuerung der Unternehmen integriert und deren Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg gemessen und dargestellt. Die Wertbeiträge selbst leiten sich hierbei aus den eigentlichen Kernkompetenzen des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen ab und werden über die Wirkungszusammenhänge in der gesamten Wertschöpfungskette identifiziert.


Für die praktische Implementierung eines solchen gesamtgesellschaftlichen Ansatzes sind alle Unternehmensbereiche und -funktionen konsequent einzubeziehen. Die Integration von Nachhaltigkeit beginnend bei der Unternehmensstrategie über die Steuerung und Bewertung, die dahinterliegenden Prozesse und Systeme bis hin zur

externen Berichterstattung stellt eine wesentliche organisatorische Fortentwicklung dar. Die noch vielfach vorhandenen Silostrukturen in den Unternehmen müssen dafür aufgebrochen und ein organisatorisches Umdenken im gesamten Unternehmen angestoßen werden.

Die Elemente eines gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsansatzes:

- // Strategie: Fokussierung auf Megatrends und gesellschaftliche Herausforderungen, Stakeholderanforderungen und nichtfinanzielle Werttreiber.
- // Steuerung & Bewertung: Die Auswirkungen von nichtfinanziellen Werttreibern werden gemessen, um wesentliche Themen in die Steuerung zu integrieren.
- // Prozesse & Systeme: Übertragung des Reifegrads von Berichtsprozessen und -systemen aus der Finanzberichterstattung auf die relevanten Werttreiber.
- // Berichterstattung: Nichtfinanzielle Informationen und Indikatoren werden als Standard von Investoren verlangt.

Unternehmen, die diesen Weg einschlagen und Nachhaltigkeit als elementaren Baustein ihrer Unternehmensstrategie begreifen, können langfristig mit klaren Vorteilen rechnen. Studien belegen, dass sich die Aktienkurse von Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankert haben und darüber auch mit dem Kapitalmarkt kommunizieren, besser entwickeln. Zusätzlich sind nachhaltig wirtschaftende Unternehmen widerstandsfähiger gegen disruptive Veränderungen und Risiken am Markt. Unternehmen müssen heute in der

A man in a grey suit and white shirt is shown from the chest up, resting his chin on his hand in a thoughtful pose. He is superimposed over a complex 3D maze structure made of light grey rectangular blocks. The maze is composed of various sized rectangular paths and dead ends, creating a complex network of paths. The lighting is soft, highlighting the textures of the suit and the geometric forms of the maze.

Lage sein, innerhalb kürzester Zeit neue Werttreiber im Unternehmen zu identifizieren und anzusteuern. Nur so können sie im Wettbewerb bestehen.

Wirft man einen Blick nach vorne, dann können Unternehmen unter den Eindrücken der gesellschaftlichen Herausforderungen und der steigenden regulativen Anforderungen zukünftig nur noch erfolgreich agieren, wenn sie ihren gesellschaftlichen Beitrag kennen und diesen in ihre strategischen Ansätze und Entscheidungen integrieren. Die Unternehmenslenker werden daher aus Eigeninteresse die bisherigen Nachhaltigkeitsansätze auf den Prüfstand stellen müssen und einen gesamtheitlichen Blick auf das Thema einnehmen. Nachhaltigkeit wird damit nicht mehr losgelöst vom Kerngeschäft des Unternehmens betrachtet und findet nicht mehr nur als Teil von Einzelinitiativen statt. Nachhaltigkeit wird damit viel mehr operationalisiert und dringt in die DNA eines Unternehmens ein, wird Teil der Unternehmensidentität und damit untrennbar von der Unternehmensstrategie.

Nicolette Behncke, Wirtschaftsprüfer und Partnerin, Axel Faupel, Senior Manager, beide bei PwC Sustainability Services.