

Mit nachhaltigem Gewinn die Welt retten



Warum ein neues Management-Paradigma erfolgreich ist

Von Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard

Wir erleben gegenwärtig auf den globalen Finanzmärkten eine noch nie dagewesene Dynamik rund um das Thema Nachhaltigkeit. Finanzakteure integrieren Nachhaltigkeitsthemen verstärkt in Unternehmensbewertungen und Risikoanalysen. Die Entwicklung von Nachhaltigkeits-KPIs (Key Performance Indicators) in Geschäftsberichten und Managemententscheidungen erlebt Hochkonjunktur und Unternehmen beginnen, innovative Finanzierungs- und Kreditmodelle zu entwickeln. Doch was steckt wirklich hinter dieser Dynamik?

Der Treiber ist klar: unzählige Studien, Berichte und Erklärungen zentraler globaler Instanzen zeigen unmissverständlich die Dringlichkeit zum Handeln auf. Die von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015 aufgestellten Sustainable Development Goals (SDGs), der dieses Jahr veröffentlichte Klimabericht des Weltklimarats sowie das in Katowice vereinbarte Regelwerk zum Pariser

Klimaabkommen sind nur einige Beispiele. Neben politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Themen betrifft diese Handlungsnotwendigkeit maßgeblich die Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle sowie die erhöhte Bereitschaft für Investitionen in eine emissionsreduzierte Wirtschaft. Neue Regulierungen, wie beispielsweise die Elektroautoquote in China, die Einführung von autofreien Zonen in Innenstädten weltweit oder die jüngst verabschiedeten EU-Beschlüsse zu strengeren Emissionsgrenzwerten für Pkws, sind nur einzelne branchenbezogene Beispiele von inzwischen weltweit über 1.200 Klimagesetzen oder klimarelevanten Gesetzen, die die globalen Wirtschaftsräume und ihre Kapitalmärkte in diese Richtung lenken.

Studien sprechen eindeutige Sprache

Auch in Europa werden durch den EU-Aktionsplan für einen nachhaltigen Kapitalmarkt kontinuierlich politische Eckpfeiler zur

Neuausrichtung der Finanz- und Kapitalmärkte gesetzt. Die EU schätzt den Investitionsaufwand auf jährlich rund 180 Milliarden Euro, um diese Klima- und Energieziele zu erreichen. Wichtige Investoren reagieren bereits mit einem veränderten Anlageverhalten. So investiert beispielsweise der große Geldverwalter PIMCO vermehrt in Emittenten mit erstklassigen Nachhaltigkeitsstrategien, der mittlerweile eine Billion schwere norwegische Staatsfonds sowie der französische Pensionsfonds fokussieren sich auf nachhaltige Firmen und auch die Europäische Investitionsbank macht Nachhaltigkeit zur Bedingung ihrer Geldanlage beziehungsweise Kreditvergabe. Das Fondsschwergewicht Blackrock sieht inzwischen ein, dass Nachhaltigkeit einen Mehrertrag für das Unternehmen und seine Shareholder bedeutet. Der CEO fordert daher die Vorstände aller Unternehmen offen auf, verstärkt nachhaltige Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien zu entwickeln. Experten schätzen das weltweite Vermögen,

„Ich sehe drei interessante Entwicklungen“

Nachhaltigkeit und Profit schließen sich nicht aus – stellvertretend für dieses neue Paradigma steht Carsten Knobel, CFO von Henkel und Pionier in der Umsetzung nachhaltiger Finanzprodukte. Mit ihm sprachen Verantwortung-Beirat Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard, Experte für nachhaltige Unternehmenstransformation.

Patrick Bungard Herr Knobel, immer mehr Unternehmen leiten eine nachhaltige Unternehmenstransformation ein. Welchen



Ein Sechsaugengespräch mit Henkel-CFO Carsten Knobel



welches in irgendeiner Weise Nachhaltigkeit bei der Anlageentscheidung berücksichtigt, auf über 20 Billionen US Dollar. Laut unterschiedlicher Prognosen wird es nicht mehr lange dauern, bis schon mehr als die Hälfte aller weltweiten Anlagen in nachhaltige Investments fließen.

Doch was bedeutet das nun konkret für die Renditepotentiale? An dieser Stelle sprechen wissenschaftliche Studien eine überwiegend eindeutige Sprache. Sie zeigen auf, dass Investoren mit nachhaltigen Investments nicht weniger Rendite, sondern in den meisten Fällen höhere Renditen erzielen können; vor allem dann, wenn das jeweilige Anlagerisiko der Investition mitberücksichtigt wird und die risiko-adjustierte Rendite bei nachhaltigen Unternehmen über dem Marktdurchschnitt liegt. Vor diesem Hintergrund lässt sich beobachten, dass immer mehr Investoren systematisch nach nachhaltigen Geldanlagen suchen und diese anhand von validen KPIs bewerten. Davon profitiert auch der Kunde, der für seine Rente sparsamer beziehungsweise sein Ersparnis langfristig anlegen möchte.

Neues Mindset überwindet Barrieren

Im modernen Management etabliert sich parallel zu den Entwicklungen an den Finanzmärkten ein neues Mindset, welches das alte Gegensatz-Denken zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlichem Erfolg konstruktiv überwindet. Es scheint sich auch in den Unternehmenszentralen die Erkenntnis durch-

zusetzen, dass Organisationen, deren Mitarbeiter sich bewusst darüber sind, warum ihr Unternehmen existiert und die einen positiven Impact für die Gesellschaft als gemeinsames Ziel formulieren, erfolgreicher wirtschaften als andere Unternehmen. Shareholder- und Stakeholder-Interessen gehen dabei Hand in Hand. Und auch die CFOs und CEOs reagieren auf diese Entwicklungen. Finanzstudien belegen, dass Unternehmen, deren Geschäftsführung eine integrative Sichtweise auf nachhaltiges Wirtschaften authentisch in ihren Entscheidungen nach innen und außen vertritt, ihren Wert auf dem Finanzmarkt systematisch steigern. Anders ausgedrückt: Verstehen Führungspersonal Nachhaltigkeit und Profitabilität nicht als Trade-off, kann dies den Wert eines Unternehmens signifikant positiv beeinflussen.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Beirat im Projekt Verantwortung. Er hat die Dr. Juergen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM). Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Think-Tanks und Mitbegründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Patrick Bungard ist Director des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH.

hungsweise als sich gegenseitig stärkend. Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um dieses Trade-off-Denken zu überwinden?

Knobel Für uns stand Nachhaltigkeit immer schon für Zukunftsfähigkeit und das frühzeitige Aufgreifen gesellschaftlicher Entwicklungen und der Erwartungen unserer Stakeholder. Nachhaltiges Wirtschaften fördert unser Wachstum, trägt dazu bei, unsere Kosteneffizienz zu steigern und verringert Risiken für unser Unternehmen. Bis zum Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung auf über neun Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig führt die weltweit zunehmende Wirtschaftsleistung zu steigendem Konsum und Ressourcenbedarf. Daher brauchen wir Innovationen, Produkte und Technologien, die mehr Lebensqualität bei gleichzeitig geringerem Material- und Rohstoffverbrauch ermöglichen. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung im nachhaltigen Wirtschaften wollen wir die dafür notwendigen zukunftsfähigen Lösungsansätze entwickeln und umsetzen.

Bungard Der CEO von Blackrock, Larry Fink, hat kürzlich die These aufgestellt, dass „innerhalb der nächsten fünf Jahre alle Investoren die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft, Regierung und Umwelt heranziehen werden, um den Unternehmenswert zu bestimmen“. Was sind Ihre Gedanken zu dieser Einschätzung und wie beurteilen Sie den Stellenwert der Nachhaltigkeit bei der Bewertung von Unternehmen?

Knobel Es steht außer Frage, dass das Thema Nachhaltigkeit für Finanzmärkte, Kapitalgeber und Investoren immer wichtiger wird. Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility stellt für uns schon heute einen bedeutenden Teil unserer Kapitalmarktcommunication dar. >

Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit bei Ihnen im Unternehmen?

Carsten Knobel Das Thema Nachhaltigkeit spielt für Henkel traditionell eine zentrale Rolle. Die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung ist als Ziel schon seit Jahrzehnten fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir sehen es als Teil der DNA unseres Unternehmens. Nachhaltigkeit ist auch fest in unseren Unternehmenswerten verankert. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit hat sich bei Henkel

kontinuierlich entwickelt. Damit haben wir uns eine führende Position in unserer Industrie erarbeitet.

René Schmidpeter Das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Profitmaximierung wurde lange Zeit als „Trade-off“ beziehungsweise Gegensatz verstanden. Diese Wahrnehmung scheint in der Unternehmenspraxis zunehmend überwunden zu werden. Immer mehr Manager sehen diese beiden Pole als einander bedingend bezie-



Ich gehe fest davon aus, dass dies künftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Gleichzeitig ist es eine spannende Frage, in welchem Maße die Investoren diese Fragen ernsthaft in ihre Entscheidung integrieren, weil sie hier einen höheren Return erwarten oder versuchen, externen Erwartungen gerecht zu werden. In jedem Fall gehen wir davon aus, dass die Informationsanforderungen an uns weiter zunehmen werden. Die Vielfalt der Ansätze zur Bewertung von Unternehmen und die unterschiedlichen Investmentstrategien, die wir heute schon am Markt sehen, werden sich in den nächsten Jahren sicherlich noch weiterentwickeln und differenzieren.

Bungard *Als erstes deutsches Unternehmen hat Henkel einen syndizierten grünen Kredit abgeschlossen. Je besser das Nachhaltigkeitsrating von Henkel ist, desto günstiger werden die Konditionen der 1,5 Milliarden Euro schweren Kreditlinie. Was sind die Hintergründe, und vor allem, was ist Ihre grundlegende Motivation hinter diesem innovativen Ansatz?*

Knobel Im Grunde genommen sind es zwei Hauptgründe, die für uns ausschlaggebend waren. Zum einen wollten wir aus Effizienzgründen unsere laufenden zwei revolutionären Kreditfazilitäten in Höhe von 800 und 700 Millionen Euro in einer neuen Fazilität zusammenzuführen und uns dabei die guten Marktkonditionen sichern. Gleichzeitig wollten wir aber auch innovative Wege bei der Finanzierung gehen, die unsere Verpflichtung zur Nachhaltigkeit untermauern. Wir haben den Gedanken dann mit den Banken besprochen und mit ihnen diskutiert, wie wir die Idee eines „Green Loans“ mit einer klassischen syndizierten Kreditlinie verbinden können. Auch bei den Geldhäusern war das Interesse groß, da das Thema Nachhaltigkeit bei den Finanzinstituten immer wichtiger wird. Vom Prozess her haben wir dann die rein finanziellen und die grünen Aspekte getrennt betrachtet. Wir haben also die Konditionen ganz klassisch über Verhandlungen auf Basis der aktuellen Markt-

konditionen für Unternehmen unserer Rating-Kategorie festgelegt. Neu ist das Upside- und Downside-Potential durch die Nachhaltigkeitskriterien. Uns kam sicherlich zugute, dass wir hierbei auf unserer langjährigen guten Performance beim Thema Nachhaltigkeit aufbauen konnten. Gleichzeitig ist die Vereinbarung für uns ein weiterer Ansporn, hier unsere führende Position zu halten oder uns sogar noch zu verbessern.

Schmidpeter *Welche konkreten Kennzahlen liegen der Bewertung der Nachhaltigkeit zugrunde?*

Knobel Wir haben uns für einen ganzheitlichen Ansatz entschieden. Es ging uns nicht darum, einzelne Kennzahlen zur Bewertung heranzuziehen. Aus unserer Sicht sagt es wenig über die Nachhaltigkeit aus, wie viel Energie oder Wasser ein einzelner Standort verbraucht. Wir arbeiten stattdessen mit auf Nachhaltigkeitsratings spezialisierten Agenturen zusammen, die uns bewerten. Diese Agenturen betrachten Themen wie die Lieferantenbewertung, wie Nachhaltigkeit in die Entwicklung von Produkten bei Henkel integriert ist oder wie wir unsere Ressourceneffizienz bei der Herstellung verbessern. Die Agenturen haben einen ganzheitlichen Ansatz und verändern ihre Kriterien regelmäßig. Aus dieser Mischung ergibt sich dann aus unserer Sicht ein komplettes Bild.

Schmidpeter *Welche der aktuellen Trends im Bereich des Sustainable Finance halten Sie für besonders spannend?*

Knobel Ich sehe aktuell drei interessante Entwicklungen. Zum einen erfährt das Thema Nachhaltigkeit nicht nur bei der Bewertung von Aktien oder Anleihen eine stärkere Beachtung, zum anderen auch bei der Ausgestaltung von speziellen Finanzinstrumenten wie Green Bonds oder Green Loans. Und schließlich führen diese Entwicklungen in Verbindung mit gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Klimaschutz zu kontinuierlichen Innovationen bei den Bewertungsmethoden. Dabei geht es insbesondere

um die Frage, wie die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt in die Ermittlung des Unternehmenswerts integriert werden können.

Bungard *Basierend auf Ihren Erfahrungen, und wenn Sie durch das „Nachhaltigkeitsfern-glas“ einen Blick in die Zukunft wagen: Wie werden sich die Anforderungen und Tätigkeiten von CFOs in den kommenden Jahren entwickeln?*

Knobel In den dynamischen Märkten, in denen wir uns bewegen, unterliegen auch die Anforderungen und Tätigkeiten der CFOs einer kontinuierlichen Veränderung. Dabei spielt Nachhaltigkeit in den verschiedensten Bereichen, die in meiner Verantwortung liegen, eine zunehmend wichtige Rolle. Das betrifft auf der einen Seite die klassischen Finanzaufgaben wie Investor Relations, Treasury, Controlling, Accounting oder das Risk Management, ebenso wie die Bereiche Einkauf oder IT. Daher ist es mir wichtig, das Thema breit in meiner Organisation zu verankern. Letztendlich bedeutet das für den Finanzvorstand, durch das aktive Aufgreifen relevanter Nachhaltigkeitsthemen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.



Carsten Knobel ist seit Mitte 2012 CFO von Henkel. Er ist verantwortlich für den Unternehmensbereich Finanzen, Einkauf und Integrated Business Solutions. Knobel studierte Betriebswirtschaftslehre und Technische Chemie an der TU Berlin. Zudem ist er Alumnus der Harvard Business School. 1995 begann er seine Karriere als Assistent der Geschäftsführung beim damaligen Henkel-Vorstandsmitglied Prof. Dr. Wilfried Umbach.