

„Der Klimawandel ist das größte Marktversagen“

Nachhaltiges Management statt Nachhaltigkeitsmanagement –
Fragen an den früheren UN-Manager Georg Kell

Von Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard

Derzeit erleben wir einen Paradigmenwechsel in der Finanzbranche. Die alleinige Maxime der „Profitmaximierung“ wird mit dem Denken „nachhaltigen Wirtschaftens“ untrennbar verbunden. Das neue Paradigma der Sustainable Finance überwindet damit das alte Trade-off-Denken zwischen Profit und Nachhaltigkeit und schafft so ganz neue Möglichkeiten, Unternehmen strategisch neu auszurichten und zukunftsfit zu machen. Assetmanager, Investoren und Finanzexperten stehen in engem Austausch mit Unternehmenslenkern und CFOs darüber, wie ein solches neues Denken

betriebswirtschaftlich umgesetzt werden kann. Es entstehen dabei neue Bewertungs- und Steuerungssysteme in und für Unternehmen.

Dieser Wandel kann aber nur gelingen, wenn auch andere Akteure mitwirken. Politik und Finanzmarktaufsicht schaffen neue Rahmenbedingungen und Richtlinien, um diesen Wandel institutionell zu begleiten. Vermehrt werden dabei ESG-Ratings durch neue Analysemodelle und Big Data ersetzt. Denn es geht nicht mehr nur darum, „Schaden zu reduzieren“ und „Negatives zu vermeiden“, sondern

immer mehr darum, „positiven Impact“ und „neue nachhaltige Geschäftsmodelle“ zu schaffen.

Damit werden auf Fragen der Nachhaltigkeit neben politischen immer öfter auch unternehmerische Antworten gefordert. Auch hier spielen technologische Möglichkeiten rund um Big Data, Künstliche Intelligenz und neue betriebswirtschaftliche Ansätze eine wichtige Rolle – und verändern Investitionsentscheidungen und das Finanzmanagement grundlegend. Die ursprünglich oft geforderte Outside-in-Perspektive wird damit zu einer



Georg Kell ist Vorsitzender von Arabesque, einem Technologieunternehmen, das KI und Big Data nutzt, um die Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten, die für die Investitionsanalyse und Entscheidungsfindung relevant ist. Außerdem ist er Sprecher des Nachhaltigkeitsrats des Volkswagen-Konzerns. Georg Kell ist der Gründer des Global Compact der Vereinten Nationen, der weltweit größten Nachhaltigkeitsinitiative von Unternehmen. Er beaufsichtigte auch den Start der Schwesterinitiativen, darunter die Principles for Responsible Investing (PRI), die Principles for Responsible Management Education (PRME) und die Sustainable Stock Exchanges (SSE). Bevor er 1987 zu den Vereinten Nationen kam, war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Innovation in Berlin und arbeitete anschließend als Finanzanalyst in verschiedenen afrikanischen und asiatischen Ländern.

Inside-out-Perspektive – Veränderung von innen, die auch eine ganz neue Art von Leadership sowie die Überwindung alter Strukturen erfordert.

Dazu braucht es Purpose und Innovation sowohl bei den Inhalten als auch bei den Methoden der Unternehmensführung. Dies mündet in das Entstehen einer neuen Betriebswirtschaftslehre, die sich von den Annahmen der Industrialisierung (19. Jahrhundert) löst, die Bedingungen einer Wissensgesellschaft (21. Jahrhundert) integriert und so neue Managementansätze hervorbringt. Dabei werden die Dimensionen der Nachhaltigkeit vollständig in die verschiedenen Funktionen des Managements integriert. Dazu ist ein neues Mindset im Management notwendig, welches sich vom alten Gegensatzdenken befreit und gemeinsam mit den Investoren die Gegenwart von der Zukunft her denkt. Nachhaltiges Management (Add-in) statt Nachhaltigkeitsmanagement (Add-on), das ist die neue Normalität im Management und Financebereich. Dies wird unsere Gesellschaft nachhaltig prägen und die Unternehmen zum Motor einer nachhaltigen Entwicklung machen. Die Möglichkeiten dieses neuen Denkens und Handelns sind unlimitiert, und der Lernprozess hat gerade erst begonnen.

Einer der führenden Experten in dieser Thematik ist Georg Kell, Chairman Arabesque, Spokesperson VW Sustainability Council und Mitbegründer des UN Global Compact.

René Schmidpeter: *How do you see the role of investors in sustainable business transformation?*

Georg Kell: Not so long ago, investors punished corporations for sustainability practices that did not yield immediate returns. This still happens. But increasingly investors today understand that good sustainability practices and financial success go hand in hand. Investors are especially aware about climate risks and they increasingly demand – through engagement – that corporations adhere to the Paris Agreement and have credible decarbonization strategies in place. Investors also play an important role

in supporting sustainable corporate bonds for sustainable investments.

Patrick Bungard: *How can we overcome the trade-off between profitability and sustainability?*

Kell: Ultimately, values and valuation will have to change as we transition from the industrial era to future-fit markets that are powered by digital solutions and clean energy. Investors and corporations have started the journey but they can't do it alone. Policy frameworks need to adjust, as well, in order to provide clear-cut and robust disclosure guidelines to stakeholders. Effective and predictable carbon pricing is essential, as is the need to shift incentives towards clean production and consumption.

Schmidpeter: *How can investors judge corporate sustainability?*

Kell: The current approaches, which often rely on outdated and biased ESG ratings, are insufficient. ESG ratings have historically played an important role in mainstreaming sustainable investing. But such ratings need to evolve and provide more relevant information to investors, especially on key factors such as the low-carbon economic transition. Forthcoming regulation and greater harmony among global standard-setters will help. So will digital platforms that rely on raw data and that make use of AI to interpret the ever-growing amount of unstructured data.

Bungard: *Which role do AI and big data play?*

Kell: Technology has always been the bedrock of human progress. The acceleration of AI applications and the ability to analyze big data at low cost will fundamentally disrupt finance and accelerate sustainable approaches in the near future. Ultimately, technology in finance will level the playing field and empower all asset managers to make full use of cutting-edge technological advances. Another major advantage of AI-powered solutions is the ability to fully customize products at near-zero cost and thereby allow people to express their values when investing. That is a game changer.

Schmidpeter: *What are the latest trends – where is the journey going?*

Kell: On the data side, there will be a much greater emphasis on raw data rather than third-party assessments and on the ability to interpret unstructured data that may have material relevance. And corporations will increasingly treat ESG data as equivalent in importance to financial data. As global markets continue to fragment, there will also be a greater emphasis on regulatory compliance, disclosure and transparency. On the retail investment side, the key now is the ability to customize individual strategies in line with personal investment preferences and sustainability values. It is the twin forces of technology and sustainability that will reshape finance.

Bungard: *What kind of mindset is required?*

Kell: In the past, thematic competency and classic black box economics were sufficient. Today, as political, technological, environmental and social changes are converging and accelerating, there is a growing premium on the ability to observe and interpret changes as they are unfolding, to analyze their relevance for business, and to swiftly translate the implications into strategies and operations. Organizational renewal and change from within requires horizontal understanding and leadership abilities to break down old structures and to build agile and purpose-driven structures.

Schmidpeter: *What is the role of politics, especially EU taxonomy?*

Kell: Policies need to be adjusted to reward and incentivize sustainable practices that ensure resilient economies. Government action to advance standards is both helpful and necessary. The entire incentive structure needs to be overhauled and effective carbon pricing needs to address the biggest market failure of all – climate change. But it would be a mistake to unload public responsibility on the private sector if the public sector itself is not prepared to lead by example. It would also be counter-productive to prescribe detailed ambiguity that only causes transaction costs and has no tangible or measurable impact. There is a need for clarity and a clear sense of priorities. The EU taxono-

my has emerged as one of the most detailed and stringent sustainability reporting frameworks, promising to fill critical voids. The key, as usual, is in its practical implementation and its usability for financial market participants and other affected stakeholders.

Bungard: *Companies are switching towards integrated sustainability – what are the advantages?*

Kell: Corporations are realizing that ignoring sustainability factors can be costly. Now that digitalization and decarbonization are becoming the new pillars for business survival and growth, sustainability concerns have become a matter of top priority for executives and boards. Fully integrating sustainability means that a company's mission, strategy, and operations should take into consideration relevant sustainability factors. It is above all a question of leadership and mindset. Integration means that there should not be a parallel structure for sustainability. It has to become part of core business across all corporate functions.

Schmidpeter: *What are the major challenges when creating business strategies that fully integrate sustainability?*

Kell: Political fragmentation, regulatory divergences and lags across different markets pose many dilemmas for global companies. A key challenge is the growing uncertainty of future conditions, as we don't know what is ahead of us. Scenario planning doesn't help very much either because past experiences don't tell us about what has not yet happened. In an era of radical uncertainty, the best approach is to invest in organizational flexibility and agility, and to keep up the change momentum. Always be prepared and be ready to re-invent and anticipate the worst, including a hot-house earth.

Bungard: *A look into the future – what are the most important trends?*

Kell: Three mega trends now stand out. The first is the way political regimes will evolve. The sad truth is that power always trumps markets. Geopolitical developments are currently in full evolution. Second, AI and digitalization is happening much faster

than most people realize. Staying ahead and not falling behind is key and so is recognizing the nexus between technology and sustainability. And third, climate change is the most daunting challenge humanity has ever faced. Accelerating decarbonization, even if sleepy policy frameworks have not yet adjusted, is key – negative carbon will be a currency of the future!

Prof. Dr. René Schmidpeter ist ein international renommierter Nachhaltigkeitsexperte und Professor für nachhaltiges Management und Wirtschaftsethik. Er ist außerdem Mitbegründer der M3TRIX GmbH.

Patrick Bungard ist Experte für nachhaltiges Management und wirkungsorientierte Unternehmensführung. Es ist Mitgründer und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH, an verschiedenen Hochschulen als Dozent tätig sowie Buchherausgeber und Autor.

Dauerhaften Wert schaffen.

Gute Unternehmen hervorragend machen und dabei miteinander die gleichen Interessen verfolgen.

Das steckt im Kern von Private Equity.

Investieren Sie mit uns.

astorius.net



ASTORIUS

