

Nachhaltigkeit – Thema auch für CFOs

Am 15. April 2014 hat das EU-Parlament einem Richtlinienvorschlag zugestimmt, nach dem spätestens ab 2017 börsennotierte Unternehmen ab 500 Mitarbeitern (u.a. Unternehmen von öffentlichem Interesse wie Banken, Versicherungen etc.) über wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Unternehmensführung berichten müssen.

von Dr. Thomas Schulz

Die Richtlinie über die „Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“ fordert für den Lagebericht eine Erklärung mit Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte, zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie über Vielfalt (Diversity) in Leitungs- und Aufsichtsgremien. Für jeden dieser Themenbereiche wird die Erklärung eine Beschreibung der entsprechenden Politiken, der Ergebnisse und risikobezogener Aspekte enthalten.

»Unternehmen
müssen Verantwortung
übernehmen.
Nachhaltigkeit wird
Thema für die gesamte
Zulieferkette.«

Bei der inhaltlichen Gestaltung der Erklärung können sich die Unternehmen an nationalen, EU-basierten oder internationalen Rahmenwerken orientieren, konkret genannt werden beispielsweise UN Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000 und die OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen. Allein der Hinweis auf diese komplexen Normensysteme zeigt, wie hoch der von EU-Seite erwartete Detaillierungsgrad der Erklärung sein wird.

Obwohl in Europa von der Richtlinie nur ca. 6.000 Unternehmen betroffen sein werden (in Deutschland weniger als 1.000), darf ihre Bedeutung nicht unterschätzt werden; da sich der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) explizit nicht nur auf eigene Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens bezieht, sondern wesentliche Teile der Zulieferketten einbezieht, werden unmittelbar betroffene Unternehmen nicht nur von ihren First-Tier-Lieferanten erwarten, dass sie ihnen annähernd vergleichbare Angaben machen. Bedenkt man, dass alleine Großkonzerne jeweils mehrere Zehntausend Lieferanten haben, kann man erahnen, dass sehr viele Unternehmen mit B2B-Schwerpunkt (auch unter 500 Mitarbeitern) zumindest mittelbar von der Richtlinie betroffen sein werden.

»Nur durch
nachhaltiges Wirtschaften
lässt sich die für den
ökonomischen Erfolg
langfristig ausschlaggebende
gesellschaftliche Licence
to Operate erreichen.«

Diese anstehende gesetzliche Änderung ist nur einer von vielen Gründen, warum Nachhaltigkeit auf die Tagesordnung von CFOs und ihrer Vorstandskollegen gehört. Denn die Megatrends Umwelt, Ressourcen und Bevölkerung befördern die zunehmende Überzeugung aller Stakeholder (inklusive der Kapitalmärkte), dass Unternehmen für die negativen Begleiterscheinungen ihres Wirtschaftens Verantwortung übernehmen müssen.

Dr. Thomas Schulz

legte während seiner akademischen und beruflichen Laufbahn stets den Fokus auf Rechnungswesen und Controlling, Unternehmenspublizität sowie Finanzierung und Kapitalmärkte. Die Teilnahme am Deutschen Nachhaltigkeitstag war initialzündend für seine zweite fachliche Leidenschaft: Förderung der nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und der Gesellschaft. Heute unterstützt er als Inhaber der BNU Beratung für Nachhaltige Unternehmensführung mittelständische Firmen, die ihre Geschäftsstrategie nachhaltig ausrichten wollen. Zudem publiziert er Bücher und Fachartikel rund ums Nachhaltigkeitsmanagement. www.bfnu.de



Rahmenbedingungen

Strategie-relevante globale Entwicklungen von Umwelt, Ressourcen und Bevölkerung

- Klimawandel, Energie, Rohstoffe, Wasser
- Bevölkerung, Wohlstand, Urbanisierung
- Ökosysteme, Entwaldung, Ernährungssicherheit

Management-relevante Rahmenbedingungen

- beginnender Wandel des NH-Verständnisses im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)
- zunehmende Verknüpfung von Vorstandsvergütungen mit NH-Aspekten (CO2-Emissionen, Diversity, NH-Ratings etc.)
- Management von CO2-Emissionen (Carbon Management) wird zur Paradedisziplin einer NUF
- globale Steueroptimierungsstrategien führen zunehmend zu länderweiten Reputationsschäden

Reporting-relevante Rahmenbedingungen

- Richtlinie des EU-Parlaments für verpflichtende NH-Publizität für Unternehmen > 500 Mitarbeiter (15.04.2014)
- Gründung des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) in USA (2011)
- Entwicklung eines integrierten Reporting-Rahmenwerks (Financials + Non-Financials) durch International Integrated Reporting Council (IIRC) (seit 2009)
- Bedeutungszuwachs internationaler Aktienbörsen bei der Forderung nach NUF und NH-Reporting [Sustainable Stock Exchanges (SSE) etc.]
- viele spezielle nationale NH-Reporting-Anforderungen, z.B. USA: Dodd-Frank-Act (Conflict Minerals Report, ab 31.05.2014)
- starker weltweiter Anstieg von Gesetzen und Aufsichtsregeln für verpflichtende NH-Publizität (2013: 72% der 180 Initiativen weltweit in 45 Ländern/Regionen, Tendenz steigend)

B2B	Business to Business / Geschäftskunden
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
NH	Nachhaltigkeit
NUF	Nachhaltige Unternehmensführung
NGO	Non-governmental organization / Nichtregierungsorganisation

Management von Chancen und Risiken



Profitabilitätssteigerung

- Umsatzpotentiale durch „grüne“ Innovationen etc.
- Kostenreduzierung durch Steigerung der Ressourcen-Effizienz etc.

Ressourcensicherung (Substanzerhaltung)

- natürliche Ressourcen (Rohstoffe)
- Mitarbeiter
- Reputation

Risikoreduzierung

- physische Risiken
- regulatorische Risiken
- Reputationsrisiken
- Wettbewerbsrisiken
- soziale/gesellschaftliche Risiken
- Gesetzgebungsrisiken

Stakeholder-Erwartungen



Mitarbeiter

- demografischer Wandel
- Fach- und Führungskräfte-mangel
 - Altersstruktur

Gewerkschaften

- IG BCE Beschluss (2013)
- NH wird zum strategischen Handlungsfeld

NGOs

- vertreten medienwirksam die Interessen von Natur, indigenen Völkern und ausgebeuteten Menschen
- Risiko: Reputations-schäden

Kunden

- steigende Zahlungsbereitschaft für „grüne“ Produkte
- Wandel des Qualitätsbegriffs (zusätzliche NH-Merkmale)
- NH-Aspekte bei öffentlichen Beschaffungsaufträgen (EU-Vergaberichtlinie vom 15.01.2014)

Zulieferer

- die NH-Verantwortung für die gesamte Lieferkette wird dem ketten-dominierenden Unternehmen zugerechnet
- alle B2B-Unternehmen sind Teil einer Lieferkette und dadurch mit NH-Anforderungen (potentiell) konfrontiert



Positiver Einfluss auf die finanzielle Performance

- Accounting-based Performance
(Einflussebene: Rechnungswesen / Jahresergebnis)
- Market-based Performance
(Einflussebene: Kapitalmarkt / Börsenkurs)

Chief Financial Officer

Verhalten der Kapitalmarktakteure

Investorengruppen investieren in nachhaltige Titel bzw. fordern von Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften inkl. NH-Reporting oder Transparenz zu bestimmten NH-Themen (CO₂-Emissionen, Wasser- und Holzverbrauch, entsprechende Supply Chain-Daten etc.)



- UN Principles for Responsible Investment (PRI)
- CDP (ehemals Carbon Disclosure Project)
- weniger institutionalisierte, aber sehr große Investorenverbände, wie z.B. Global Investor Coalition on Climate Change (GICCC)

Erhalt der Licence to Operate



Legitimität unternehmerischen Wirkens durch Vertrauen und gesellschaftliche Akzeptanz

Für die CFO-Agenda

Gute Gründe
für eine Nachhaltige
Unternehmensführung

Buchtipp



CSR und Finance

Beitrag und Rolle des CFO zu einer Nachhaltigen Unternehmensführung

28 renommierte Autoren aus Wissenschaft und Praxis geben einen detaillierten Überblick der Nachhaltigkeitsthemen des CFO. Sie beschreiben die Vielzahl relevanter Themenfelder, in denen der CFO proaktiv und substantiell zum Nachhaltigkeitserfolg beitragen kann, sie zeigen die Notwendigkeit der Finance-Einbindung in die Gestaltung einer Nachhaltigen Unternehmensführung, und sie liefern vor allem deutliche Indizien, dass sich Nachhaltigkeit rechnet.

Verlag: Springer Gabler, Juni 2014

Autoren: Dr. Thomas Schulz, Susanne Bergius (Hrsg.)

430 Seiten, 28 Artikel

ISBN 978-3-642-54882-6

Aus dem Inhalt

Strategisches Management

1. Strategisches Management: Integration ökologischer Nachhaltigkeit in den Strategieprozess
2. Anreiz- und Vergütungssysteme: Verlockung zur Nachhaltigkeit

Performance Management

1. Sustainability Controlling: Planung, Steuerung und Kontrolle der Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie
2. Leistungssteuerung (I): Gesamtsteuerung mit strategischen ESG Managementsystemen
3. Leistungssteuerung (II): Managementsysteme für die Steuerung einzelner ökologischer Leistungen
4. Leistungssteuerung (III): Managementsysteme für die Steuerung einzelner sozialer / gesellschaftlicher Leistungen
5. Klimaschutz und Emissionen: Ziele, Prozesse und Ergebnisrelevanz von Carbon Management
6. Bilanzpolitik: Zusammenhänge zwischen CSR und zielgerichteter Ergebnissteuerung
7. Berechnung externer Umweltkosten: Die Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung von Puma
8. ERP for ESG: Nachhaltigkeitsmanagement mit Software-Systemen

Reporting

1. Intangibles: Forderung institutioneller Investoren nach aussagekräftiger extrafinanzieller Berichterstattung
2. Transparenz: Berichterstattung über Nachhaltigkeitsleistungen
3. Integrierte Berichte: Gehört dem Integrated Reporting die Zukunft?

Unternehmensfinanzierung

1. Kapitalbeschaffung: Bedeutung von Nachhaltigkeits-Ratings, -Indizes und -Fonds für die Emission von Aktien und Anleihen
2. Bonitätsanalyse: Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Kreditanforderungen der Banken
3. Umwelt-Ressourcen: Finanzierung der Energie- und Rohstoff-Versorgung und -Effizienz

Asset Management

1. Moderne Kapitalanlage: Finanzielle und gesellschaftliche Renditen mit Socially Responsible Investing (SRI)
2. Pensionsfonds: Treuhänderische Pflichten bei der Anlage von Pensionsgeldern
3. Corporate Real Estate Management (I): Aufwertung des Immobilienbestandes mit Green Lease-Verträgen

Investitionsmanagement

1. Mergers & Akquisitionen: Einfluss nachhaltigkeitsorientierter Determinanten auf den Unternehmenswert
2. Corporate Real Estate Management (II): Einfluss nachhaltigkeitsorientierter Determinanten auf den Immobilienwert

Risikomanagement

1. Neue Risiken: Reputation, Compliance, Klima, Wasser, Rohstoffe, Gerechtigkeit/Armut
2. Wertschöpfungsketten: ESG als kritischer Erfolgsfaktor für das Management des gesamten Lebenszyklus
3. Lieferketten: Risikosteuerung internationaler Supply Chains