



Kaum haben sie die Herausforderungen der Globalisierung bewältigt, und noch mitten in den Anstrengungen der Digitalisierung stehend, befinden sich viele Unternehmen nun am Beginn einer dritten großen Welle von Veränderung: die Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften. Nach Einschätzung nicht weniger Analysten und Experten wird sich Sustainability auf Unternehmen und Gesellschaft ähnlich stark oder sogar noch stärker auswirken, als dies bei den vorhergehenden Transformationswellen der Fall war. Viele neue Risiken und Pflichten, ein massiver Wandel von Prozessen, Technik und Mindset, aber auch große Chancen liegen vor den Unternehmen. Für Führungskräfte stellt sich daher die Frage: Wie geht man diese Sustainable Business Transformation am besten an?



Greenwashing ist keine Lösung

Unternehmen hinterlassen durch ihr Wirken Spuren in Umwelt und sozialem Umfeld. Dies galt auch schon lange vor der Industrialisierung. Meist waren die Auswirkungen aber nur regional spürbar und die Folgen beherrschbar, zumal es weitere Kontinente zu entdecken, Landstriche zu besiedeln und vermeintlich unendliche Ressourcen auf diesem Planeten auszubeuten gab. Das massive Wachstum der letzten beiden Jahrhunderte und die damit verbundenen Umwelteinflüsse haben nun aber auch globale Systeme aus dem Gleichgewicht gebracht. Gleichzeitig sind die direkten (z.B. Kinderarbeit, Verteilungsungerechtigkeit) und indirekten (z.B. Auswirkungen des Klimawandels, Wettbewerb um knappe Ressourcen) sozialen Folgen des bisherigen Wirt-

schaftens nicht mehr zu übersehen. Ein grundlegender Wandel hin zu einer nachhaltigen Ökonomie ist längst unvermeidlich. Jedes Hinauszögern vergrößert den Handlungsdruck.

In vielen Unternehmen ist aufgrund der offenkundigen Bedrohung bereits die Einsicht eingekehrt, dass Sie sich ihrer Verpflichtung nicht mehr entziehen können. Manche versuchen allerdings noch, sich durch anekdotische Einzelaktivitäten und beschönigende Außendarstellung um echte Veränderung und ehrliche Nachhaltigkeitsziele zu drücken. Solches Greenwashing mag eine Zeitlang seinen Zweck erfüllt haben, ist aber eher ein von alten Denkmustern herrührendes Übergangsphänomen.



Längst ist dieses Verhalten kein Kavaliersdelikt mehr. Unternehmen stehen mehr und mehr unter dem Druck von Gesetzen und Standards einerseits, und einer kritischen internen (eigene Mitarbeiter und Investoren) und externen (z.B. Kunden, Nichtregierungsorganisationen, Finanzmärkte, Medien) Öffentlichkeit andererseits. Wer mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit leichtfertig spielt, riskiert drakonische Strafen, massiven Reputationsverlust und erhebliche Einschränkungen beim Zugang zu Kapital und Fördermitteln.



Transparenz schaffen und Pflichten erfüllen

Ein Blick auf Jahresberichte oder Investor-Relations-Webseiten großer Konzerne genügt, um zu erkennen, dass das Thema Nachhaltigkeit dort bereits seinen Platz gefunden hat. Je nach Branche werden erstaunlich detaillierte Angaben zu Emissionen, Ressourcenverbräuchen, Abfallmengen, Gleichstellungsaspekten und vielem mehr veröffentlicht. Die internationalen Bemühungen um einheitliche Standards für dieses Berichtswesen sind bereits weit gediehen und werden weiterhin ausgebaut.

Kleine und mittelgroße Firmen konnten bisher Reportinganforderungen zu Nachhaltigkeitsthemen noch weitgehend vermeiden. Mit der voraussichtlich erstmals für das Kalenderjahr 2024 in Kraft tretenden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird der Kreis der von der Berichtspflicht betroffenen Unternehmen aber massiv erweitert. Bereits ab einer Größe von 250 Mitarbeitern und entsprechendem Umsatz greifen die Vorgaben dieser Richtlinie. Hinzu kommt, dass für viele Kennzahlen umfassende Daten zum Teil auch aus Lieferketten benötigt und Anforderungen dadurch weitgereicht werden. Konzerne verpflichten ihre Lieferanten zur Bereitstellung relevanter Daten. Insofern werden auch Kleinunternehmen indirekt zunehmend von den Berichtsanforderungen betroffen sein und müssen sich auf diese einstellen.

Für große, wie für kleine Unternehmen gilt: die zu berichtenden Zahlen fallen nicht vom Himmel, und sie dürfen auch nicht Produkt von Wunsch oder Fantasie sein. Viele Kennzahlen wurden in den letzten Jahren bereits über Gesetze und internationale Standardisierungsgremien klar definiert. Viele weitere werden noch folgen. Alle diese Kennzahlen müssen auf Daten und Fakten beruhen und belegbar sein.

Transparenz, Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit sind im Bereich der klassischen Finanzkennzahlen eine Selbstverständlichkeit. Investoren und Finanzämter können sich auf die Zahlenwerke verlassen, da die Spielregeln klar und die Strafen hoch sind. Betrug und nachträgliche Korrekturen sind eher die Ausnahme - mit zumeist erheblichen Konsequenzen für Unternehmen und Management.

Diese Anforderungen bezüglich Qualität und Verlässlichkeit gelten gleichermaßen für Sustainability-Kennzahlen. Die verschiedenen Stakeholder müssen Berichten und einzelnen Zahlen vertrauen, sie aber auch überprüfen können. Die Erfüllung von Nachhaltigkeitspflichten geht also weit über das Zusammenklicken von ein paar Informationen in Verbindung mit ein paar warmen Worten hinaus.



Sustainable Business Transformation ist datengetrieben

Schon die Ermittlung vieler klassischer Finanzkennzahlen erzeugt in den Berichtszeiträumen nach Quartals- oder Jahresende großen Aufwand in Unternehmen. Und das, obwohl die meisten Daten relativ wohlstrukturiert in Tabellen in SAP oder vergleichbaren Systemen vorliegen, die sich im Kern seit Jahrzehnten nicht geändert haben. Viele nichtfinanzielle Kennzahlen, wie sie im Nachhaltigkeitsreporting gefordert sind, beruhen jedoch auf Daten aus möglicherweise verschiedenen und weit verstreuten Systemen, an die nicht ohne Weiteres heranzukommen ist. Während die Finanz- und Controllingabteilungen die Daten für das herkömmliche Finanzreporting typischerweise direkt im Zugriff haben, müssen die Daten für Sustainability-Kennzahlen oft erst ausfindig gemacht, aufbereitet und integriert werden. Über kurz oder lang werden hierfür in vielen Unternehmen noch Datenplattformen (Data Lakes, Data Warehouses) und Datenpipelines entstehend müssen.

Erschwerend kommt hinzu, dass ein großer Teil dieser Daten nicht in klassischen SQL-Datenbanken liegt, sondern in Dateien unterschiedlichster Struktur. Dies können Dokumente oder sogar Emails sein, in denen die relevante Information im restlichen Text „versteckt“ ist und erst mit Hilfe von Textanalyse, Scraping und Natural Language Processing extrahiert werden muss. Oft sind solche Dokumente auch als Bilder eingescannt, sodass diese Daten zunächst mittels Optical Character Recognition oder Bildanalyseverfahren der Künstlichen Intelligenz zugänglich gemacht werden müssen.

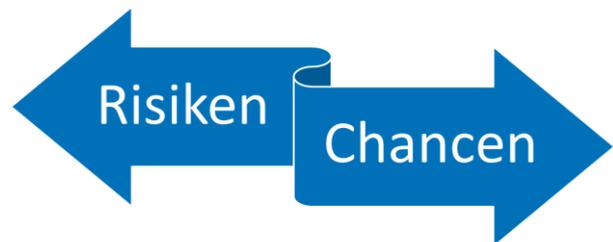
Hat man einmal eine Datenbasis und ein Reporting für verschiedene Facetten von Sustainability aufgebaut, steht ein solcher Datenschatz dann natürlich nicht nur für ein periodisches, regulatorisches Reporting zur Verfügung. Mit seiner Hilfe lässt sich auch

ein kontinuierlicheres internes Monitoring realisieren. Vor allem eröffnen sich aber viele Potentiale zur gezielten Steuerung und Optimierung von Ressourcen und Prozessen. Insbesondere Industrien, die heute noch weit von den Nachhaltigkeitszielen entfernt sind, können Handlungsbedarfe auf einer soliden Datenbasis leichter identifizieren, geeignete Maßnahmen ableiten und so schrittweise Produktion und andere Teile des Unternehmens hin zu Nachhaltigkeit transformieren.



Chancen im Wandel

Veränderungen in Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft sind immer ein evolutionärer Prozess. Vertraute Dinge verschwinden, werden verdrängt und ersetzt durch Neues, seien es technische Erfindungen, innovative Geschäftsmodelle, neue Formen der Kooperation oder andere zuvor unbekannte und unerwartete Phänomene. Was aus einer Perspektive bedrohlich wirkt, kann daher aus anderem Blickwinkel eine Gelegenheit sein. Entsprechend bringt jeder ökonomische, technologische oder soziale Wandel neben Risiken und Zwängen immer auch vielfältige Chancen mit sich. Zu Beginn vor allem für diejenigen, die sich früh genug darauf einlassen. Meist profitieren nicht alle von den Veränderungen, aber früher oder später doch die Mehrheit. Am wenigsten diejenigen, die sich gegen den Wandel sperren.



Auch die Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften (Sustainable Business Transformation) beinhaltet einen riesigen Strauß an Möglichkeiten. Um nur einige zu nennen:

- 🌱 Neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, durch die sich Nachhaltigkeitstrends früher und vor allem besser abdecken lassen. Nachhaltigkeit wird mehr und mehr zum Innovationstreiber und zum investitionsbestimmenden Faktor im Unternehmen.
- 🌱 Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sind attraktiver für Kunden und werden zunehmend nachgefragt. In manchen Märkten entstehen neue Formen der Partnerschaft zwischen Kunde und Unternehmen.
- 🌱 Viele Investoren treffen bereits heute ihre Anlageentscheidungen anhand von Nachhaltigkeitskriterien. Die Aktienkurse fairer Gewinner steigen stärker als diejenigen herkömmlicher Unternehmen. Auch die Beschaffung von Fremdkapital ist leichter für Unternehmen mit gutem Sustainability Rating.
- 🌱 Die Reputation als sauberer Arbeitgeber hilft, Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu Höchstleistung zu motivieren.

- ✦ Staatliche Fördermittel – oftmals wesentlich für Forschung und Entwicklung, also die zukünftigen Umsätze und Gewinne eines Unternehmen - orientieren sich zunehmend an Nachhaltigkeitszielen. Entsprechend kann heute ein Fokus auf Ideen in Bereichen wie Energieeffizienz und Kreislaufwirtschaft den Fortbestand des Unternehmens morgen sichern.
- ✦ Ganz banal: viele Nachhaltigkeitsmaßnahmen führen unmittelbar zu Einsparungen und helfen bei der Reduktion von Kosten.
- ✦ Angesichts der zunehmenden Knappheit vieler Rohstoffe und anderer Ressourcen werden Preise steigen. Wer sich heute schon Gedanken über Einsparungen, Recycling und nachhaltige Verfahren macht, spart morgen massiv.
- ✦ Transparenz von Lieferketten und Maßnahmen zur Nachverfolgbarkeit von Rohstoffen und Teilprodukten schaffen auch über den Nachhaltigkeitsbereich hinaus vielfältige neue Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und Zusammenarbeit.
- ✦ Generell entstehen in den sich zunehmend entwickelnden nachhaltigen Märkten vielfältige neue Geschäfts- und Kooperationsmodelle, mit neuen Akteuren, neuen Prozessen und neuen Wertschöpfungsketten. Eine Einladung für kreative, unternehmerisch denkende Köpfe.

Nicht alle Chancen sind zu Beginn offensichtlich. Viele Aha-Effekte ergeben sich erst durch die eingehende Beschäftigung mit bestimmten Fragestellungen und durch Feedback zu ersten eigenen Initiativen. Daten, die vielleicht zu Beginn nur zu Reportingzwecken gedacht waren, erweisen sich möglicherweise als Ausgangspunkt neuer Einsichten und Innovation oder als Instrument der Steuerung und Optimierung von Prozessen und Produkten.

Mehr und mehr Manager sehen diese Chancen für sich und ihr Unternehmen. Sie begreifen, dass Nachhaltigkeit mehr als eine lästige Reportingpflicht ist, und ergreifen strategische Schritte, um sich die Zukunftspotentiale der Sustainable Business Transformation zu erschließen.



Sustainability auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten

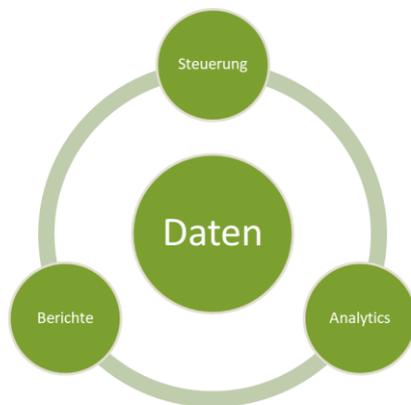
Jede lange Reise beginnt bekanntlich mit dem ersten Schritt. Nicht bei jeder Reise ist zu Beginn schon klar, wie lange sie dauert und wo sie einen hinführt. Dies gilt auch für die Transformation hin zum nachhaltigen Wirtschaften.

Zunächst steht sicher für viele Unternehmen die Erfüllung regulatorischer Pflichten im Mittelpunkt. Angesichts der bevorstehenden Erweiterungen der gesetzlichen Vorgaben (z.B. CSRD und Lieferkettengesetz), von denen nun auch mehr und mehr Mittelständler

und auch viele kleine Unternehmen betroffen sein werden, ist es sicherlich für jedes Unternehmen ratsam, sich zumindest zeitnah zu informieren und eine Risikoabschätzung durchzuführen.

Externe Relevanzchecks können mehr Sicherheit vor unliebsamen Überraschungen geben, ohne dass hierdurch direkt größere Kosten anfallen. Spezialisierte Beratungsunternehmen – wie die Ingdilligenz - bieten entsprechende Fragebögen und initiale Assessments an, die dabei helfen, sich Klarheit über akute und eher strategische Handlungsbedarfe zu verschaffen. Auch über Berichtspflichten hinaus kann ein solches Assessment erste Erkenntnisse über Nachhaltigkeitspotentiale und Chancen liefern.

Auf dieser Basis direkt eine Entscheidung über die Nachhaltigkeitsstrategie zu treffen und eine Roadmap festzulegen, ist meist noch nicht möglich. Hierzu sind in der Regel tiefergehende Analysen von Prozessen und Daten erforderlich. Je nach Größe und Komplexität eines Unternehmens ist hier ein Aufwand von einigen Tagen bis einigen Wochen, bei Konzernen durchaus auch einige Monate zu veranschlagen. Müssen wesentliche Informationen im Unternehmen oder seinem Umfeld erst noch technisch bereitgestellt werden, können Zusatzaufwände entstehen. Nicht selten gehen Strategieentwicklung und Informationsbeschaffung Hand in Hand. Die Datenbasis entwickelt sich sukzessive in Breite und Tiefe und erlaubt so zusätzliche Analysen und Kennzahlen (z.B. Carbon Footprint, Ressourcenverbräuche, Abfallmengen), die Entscheidungen erleichtern, aber auch neue Fragen aufwerfen, für die weitere Daten benötigt werden.



Das Verständnis von Mustern und Wirkzusammenhängen, die den Daten zugrundeliegen, wird insbesondere durch den Einsatz von Big Data Analytics (Data Science, Künstliche Intelligenz, Machine Learning) gefördert. Effekte und Ursachen, die dem menschlichen Auge und Verstand aufgrund ihrer Komplexität zunächst verborgen sind, treten zu Tage. Geeignete Maßnahmen können zielgerichtet ergriffen werden.



Herausforderungen eines faktenbasierten Sustainability Management

Typischerweise gelangt man mit der Informationsbeschaffung für Sustainability an Grenzen, die sich ohne größere Investments in Geschäftsprozesse und IT-Systeme und die Kooperation mit Partnern kaum überwinden lassen. Gründe können beispielsweise sein, dass bestimmte Daten bisher nicht – oder nicht dauerhaft - gespeichert wurden. Oder sie liegen in einem ungeeigneten Format oder in unzureichender Granularität oder Qualität vor. Insbesondere an den Schnittstellen des Unternehmens nach außen wird manches eingekaufte Bauteil und mancher Rohstoff zur Black Box.

Um hier Abhilfe zu schaffen, bedarf es grundlegender Änderungen und tiefer Eingriffe in bestehende Abläufe und IT-Applikationen. Diese erfordern nicht selten umfangreiche Projekte, die sich über längere Zeit erstrecken können. Die Mechanismen dieser Projekte haben allerdings – nicht alle, aber viele - Unternehmen auch schon im Zuge der Digitalisierung gelernt. Viele Firmen sind also durchaus vorbereitet.

Aufgrund des Zeit- und Handlungsdrucks im Bereich Nachhaltigkeit sind oft Übergangslösungen gefragt. So können Schätzungen und manuelle Datensammlungen zumindest ungefähre Werte und Anhaltspunkte liefern. Die Qualität und Effizienz vieler Übergangslösungen lassen sich oft durch kleine digitale Hilfswerkeuge (Scripts, Makros, Excel-Sheets,...) und den Einsatz von Softwarerobotern (Robotic Process Automation) oder gar Künstlicher Intelligenz (z.B. zur automatisierten Text- und Bildanalyse) verbessern.

Auch temporäre Lösungen können beim Verständnis von Daten und Nachhaltigkeitsanforderungen helfen und letztlich auch klar machen, wo es sinnvoll ist, vorhandene Prozesse, Applikationen und Schnittstellen permanent anzupassen, damit Daten präziser und mit weniger Aufwand erhoben und zusammengeführt werden können.

Natürlich will auch jedes Investment in Übergangs- und spätere Dauerlösungen überlegt sein, zumal das Feld der Möglichkeiten hier sehr groß ist. Spätestens wenn erste Entscheidungen getroffen werden müssen, sollte ein Unternehmen zumindest über eine grobe Strategie und eine ungefähre Vision verfügen, wie weit die Nachhaltigkeitsperspektive für das Unternehmen reicht. Auch ein paar Mittelfristziele und die nächsten Schritte sollten definiert sein.

Die Reichweite der Nachhaltigkeitsvision eines Unternehmens kann aus guten Gründen durchaus unterschiedlich sein. Für manche Unternehmen macht es vielleicht wirklich Sinn, sich zumindest zu Beginn auf die Berichtspflichten zu fokussieren und dadurch einige wesentliche Stakeholder zufriedenzustellen und juristische Risiken in den Griff zu bekommen. Neben staatlichen Complianceanforderungen kann beispielsweise auch ein wichtiger Kunde – seinerseits aufgrund eigener gesetzlicher Verpflichtungen - die Lieferung von gewissen Daten zur Bedingung für die weitere Zusammenarbeit machen. Deren Bereitstellung kann auch größere Anpassungen auf Lieferantenseite zur Folge haben. Oder eine Investorin fordert Nachweise zu wesentlichen ESG-Kennzahlen (**E**nvironment, **S**ocial, **G**overnance), bevor sie das Unternehmen finanziell unterstützt.

Spätestens wenn erste belastbare Informationsgrundlagen vorhanden sind, aber auch periodisch zur Reaktion auf zwischenzeitliche Neuerungen der Gesetzgebung und Veränderungen im Marktumfeld, ist eine Überprüfung und ggf. Neujustierung des strategischen Fokus ratsam. Neue Themen können relevant werden und aufgetretene Probleme erfordern entsprechende Maßnahmen. Es können aber auch Zusatznutzen (Potentiale, Chancen) und mögliche „Quick Wins“ im Bereich Nachhaltigkeit offenkundig geworden sein.



Die Rolle der Stakeholder

Bei allen strategischen Entscheidungen ist die Abstimmung mit Key Stakeholdern unverzichtbar, will man sich deren dauerhafter Unterstützung sicher sein. Diese müssen überzeugt und ihre Standpunkte und Anforderungen abgeholt werden. Im Zuge von Umsetzungsaktivitäten ist ggf. das Einbeziehen weiterer Stakeholder nötig. Hier ist kluge Kommunikation gefragt, in vielen Fällen auch ein bewusstes und behutsames Change Management auf allen Ebenen.

Die Ansprüche an Kommunikation und Change Management können im Nachhaltigkeitskontext deutlich höher sein, als man das von anderen Transformationen her vielleicht kennt, schlicht aufgrund der Vielzahl an Stakeholdern und der potentiell stark divergierenden Anforderungen von Interessensgruppen.

Anders als in den zurückliegenden Jahrzehnten, die von der Idee des **Shareholder Value** dominiert waren, sind die Handlungen von Unternehmen nicht länger ausschließlich an den Zielen und Vorgaben von Investoren ausgerichtet. Stattdessen wird der Ansatz des **Stakeholder Value** verfolgt. Zukünftig werden auch die Interessen von Mitarbeitern, Kunden, dem Partnernetzwerk, und nicht zuletzt Umwelt und Gesellschaft (in Form von NGOs und Behörden) abgebildet.



Wie jede große Veränderung trifft natürlich auch die Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften auf Widerstände, und nicht immer ist das Mindset der Beteiligten offen für Veränderung. Potentiell kann dies bei allen Gruppen von Stakeholdern der Fall sein. Entsprechend müssen zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen und ein Change Management aufgesetzt werden, das die Belange und Argumente der Zweifler und Blockierer ernst und alle Stakeholder mit auf die Reise nimmt.

Jede dieser Gruppen von Stakeholdern bedarf ggf. einer anderen Ansprache auf verschiedenen Kanälen und mit unterschiedlichen Argumenten. Für alle ist aber wichtig,

dass den Aussagen, Kennzahlen und Vorhaben des Unternehmens vertraut werden kann. Vertrauen entsteht durch Transparenz. Unternehmen der Zukunft werden offen kommunizieren, Verlässlichkeit leben und Vertrauen aufbauen, da sie wissen, dass versteckte Probleme früher oder später aufgedeckt werden und der Reputationsschaden irreparabel sein kann.

Das Stakeholder Management muss auch mehr als bisher Medien, NGOs und andere unabhängige und kritische Beobachter in den Blick nehmen. Sie tragen von außen zur Transparenz bei, wo dies von innen aus dem Unternehmen heraus vielleicht nicht ausreichend passiert – ob willentlich oder aus Mangel an Informationen (z.B. bei branchenübergreifenden Vergleichen). Sie helfen, objektive Standards zu definieren, und diese als Maßstab bei jedem einzelnen Unternehmen zu etablieren.



Autor

Dr. Marcus Dill ist mehrfacher erfolgreicher Unternehmensgründer und langjähriger Management Berater mit den Schwerpunkten Data, Analytics und Sustainability.

Über Ingdilligenz – wir machen faire Gewinner!

Die Zukunft gehört Unternehmen, die Erfolg mit gutem Gewissen und im Bewusstsein ihrer Verantwortung erzielen. Firmen von morgen sind nachhaltig, datengetrieben und transparent. Sie lernen kontinuierlich dazu und werden jeden Tag erfolgreicher und besser: fairer im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten; sauberer in Produktion und Lieferketten; und schonender im Einsatz von Ressourcen. Wir unterstützen Sie beim Wandel von Organisation und Mindset und bei der nachhaltigen Weiterentwicklung Ihrer Prozesse und Produkte. Hierfür greifen wir auf ein breites Methodenset und - mal bewährte, mal innovative - digitale Lösungen zurück. Das alles basierend auf jahrzehntelanger Erfahrung.

Nähere Infos unter: www.ingdilligenz.com

Kontakt:

Ingdilligenz GmbH

www.ingdilligenz.com

sustainability@ingdilligenz.com

