



ESG: Bestandsaufnahme & Ausblick

Advyce & Company – ImpulsLetter 08/2024

Auf einen Blick

Liebe Leserin, lieber Leser,

in einer Zeit, in der Nachhaltigkeit ein strategischer Imperativ ist, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle tiefgreifend anzupassen. Neue regulatorische Vorgaben wie das europäische „Fit for 55“-Paket, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und das EU-Lieferkettengesetz zwingen Unternehmen, sich intensiv mit ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung auseinanderzusetzen. Diese Regelwerke verlangen nicht nur umfassende Berichterstattung und Transparenz, sondern auch eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategien, um den wachsenden Erwartungen von Stakeholdern – und dem Markt – gerecht zu werden.

Das ESG-Konzept (Environmental, Social, Governance) bietet einen strukturierten Rahmen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und gute Unternehmensführung zu integrieren. Dabei geht es nicht nur um die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, sondern auch um die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch nachhaltiges Handeln.

Unser aktueller ImpulsLetter bietet Ihnen einen Einblick in die aktuellen Entwicklungen und zeigt auf, wie Unternehmen nicht nur reagieren, sondern proaktiv ihre Zukunft gestalten können. Erfahren Sie mehr darüber, wie ESG als strategisches Instrument genutzt werden kann, um in einem sich rasant verändernden Umfeld langfristig erfolgreich zu sein.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!



Dr. Steffen Schuckmann

Nachhaltigkeit und Regulierung: Neue Anforderungen für Unternehmen in einem sich wandelnden Markt

Neue regulatorische Anforderungen erlangen nunmehr Geltung, sind aber doch nur ein Teil umfassender unternehmerischer Verantwortung: Es geht darum, einen wirksamen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt zu leisten.

Stichwort neue regulatorische Anforderungen: Das europäische „Fit for 55“-Paket verpflichtet Unternehmen, Emissionszertifikate zu erwerben, sofern sie vorhaben, emissionsintensive Waren in die EU zu importieren. So soll die Differenz zwischen dem im Herkunftsland gezahlten CO₂-Preis und dem höheren Preis der Berechtigungen im EU-Emissionshandelssystem ausgeglichen werden (europäisches CO₂-Grenzausgleichssystem, CBAM).

Darüber hinaus entwickeln sich die allgemeinen Berichtspflichten ständig weiter, werden detaillierter und umfangreicher und betreffen früher oder später jeden. Denn die CSRD standardisiert die Nachhaltigkeitsberichterstattung, hebt aber gleichzeitig die Anforderungen auf ein neues Level. Zudem haben CSRD und ESRS einen ganz eigenen Duktus geschaffen, der zur Vermeidung von Missverständnissen verstanden und gelernt sein will.

Trotz der uniformen Gesetzeslage, verlangt die Berichterstattung eine unternehmensspezifische Auseinandersetzung mit internen Themen. Beginnend mit einer Wesentlichkeitsanalyse, über die Definition der CSRD-Readiness bis hin zur inhaltlichen Erarbeitung des Reportings, verlangt dies von den Befähigung der zuständigen Mitarbeiter sowie die richtigen Tools und gezielte Auswahl einer Softwarelösung. Daher sollten Unternehmen mindestens eineinhalb Jahre (16-18 Monate) vor Veröffentlichung des ersten CSRD-konformen Berichtes mit den ersten Schritten starten und passende Ressourcen bereitstellen.

Weitere Neuerungen in 2024 sind das EU-Lieferkettengesetz und das Energieeffizienzgesetz. Das EU-Lieferkettengesetz, offiziell als Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) bekannt, verlangt von Unternehmen, menschenrechtliche und ökologische Risiken in ihrer gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und anzugehen. Dies erfordert eine umfassende Überwachung und Berichterstattung über die Einhaltung von Arbeits- und Umweltstandards. Damit geht ein immenser Bedarf an Transparenz und Datenverfügbarkeit einher.

Das Energieeffizienzgesetz (EnEfG) enthält darüber hinaus Neuerungen zu Gebäudestandards und gesetzliche Vorgaben zu Nullemissionsgebäuden. Das Gesetz befasst sich auch mit Richtlinien für erneuerbare Heizsysteme und Energieeinsparverpflichtungen. Das EnEfG zielt darauf ab, den Energieverbrauch in Deutschland signifikant zu senken, indem es die öffentliche Hand sowie energieintensive Unternehmen und Rechenzentren zu verstärkten Energieeinsparungen verpflichtet und den Einsatz erneuerbarer Energien in der Wärmeversorgung fördert.

Die wissenschaftsbasierte Zielinitiative (SBTi) wiederum definiert und fördert Verfahren zur Emissionsreduktion und Netto-Null-Ziele im Einklang mit Nachhaltigkeit. Für Unternehmen bedeutet dies konkret technische Unterstützung und Expertenressourcen.

Ein Blick in die nahe Zukunft zeigt, dass im Herbst 2025 außerdem die neue ISO-Norm 53001 in Kraft tritt. Die ISO 53001 soll Organisationen dabei unterstützen, die SDGs der UN umzusetzen. Ab 2025 wird auch das deutsche Lieferkettengesetz an zusätzlicher Bedeutung gewinnen, da es zusätzlich europaweit ein neues Lieferkettengesetz geben wird. Ein neuer Fokus liegt zudem auf der Abfallwirtschaft mit den Themen Plastiksteuer und Reparatur. Green Public Procurement und die überarbeitete Industrieemissionsrichtlinie (IED) der EU sind ebenfalls in Planung.

Nachhaltigkeit: Hindernisse überwinden

Die Anforderungen an Transparenz und Rechenschaftspflicht steigen erheblich. Unternehmen müssen mehr Ressourcen in neue Systeme investieren, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu verfolgen und darüber zu berichten. Es ist zu erwarten, dass diese Anforderungen in Zukunft weiter zunehmen werden.

Die Zusammenarbeit mit Zulieferern und anderen Partnern wird immer wichtiger, insbesondere im Hinblick auf datengestützte Entscheidungen. Dies kann für kleinere Unternehmen eine Herausforderung darstellen, da sie möglicherweise nicht über die Ressourcen oder das Fachwissen verfügen, um effektiv mit größeren Partnern zusammenarbeiten zu können.

Die Größe eines Unternehmens kann sich auch erheblich auf dessen Fähigkeit auswirken, sich an neue Nachhaltigkeitsstandards anzupassen. Größere Unternehmen verfügen in der Regel über größere Ressourcen und können daher leichter in neue Technologien investieren und effektiver mit Zulieferern zusammenarbeiten.

Darüber hinaus muss jedes Unternehmen seine eigene Position in Bezug auf Nachhaltigkeit definieren. Dies erfordert eine gründliche Analyse der eigenen Praktiken und Ziele sowie Überlegungen, wie sich das Unternehmen in Zukunft positionieren möchte. Die doppelte Materialität gewinnt enorm an Bedeutung.

Nachhaltigkeit als Unternehmensziel: Die erfolgreiche Integration

Betrachtet man nun die tatsächliche Integration von Nachhaltigkeit in den Unternehmenskern, so lässt sich das Thema ESG wohl in folgende „einfache“ Aspekte herunterbrechen:

- Der Umgang mit unserem Ökosystem (E)
- Der Umgang mit unseren Mitmenschen (S)
- Der Umgang mit der hier diskutierten Aufgabe (G)

Das "E" in ESG steht für "Environmental" und bezieht sich auf die ökologischen Aspekte der Unternehmensführung. Unternehmen, die umweltfreundliche Praktiken umsetzen, können Risiken wie Umweltschäden, regulatorische Strafen und negative Öffentlichkeitsarbeit vermeiden. Ein starkes Umweltbewusstsein kann auch Chancen eröffnen, etwa den Zugang zu neuen Märkten oder die Entwicklung nachhaltiger Produkte. Investoren und Kunden legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit, was Unternehmen mit guter Umweltperformance einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Insgesamt trägt das "E" in ESG dazu bei, langfristige Resilienz und Vertrauen in das Unternehmen zu stärken.

Das „S“ ist ein herausragender Aspekt, da dieser insbesondere die Beziehungen zwischen Unternehmen und den zugehörigen Mitarbeitern sowie Außenstehenden in den Fokus stellt. Die soziale Komponente umfasst Themen wie faire Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Vielfalt und Integration sowie die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf das Gemeinwesen.

Unternehmen, die ihre soziale Verantwortung ernst nehmen, können eine positive Reputation aufbauen, das Vertrauen der Stakeholder stärken und ihren wirtschaftlichen Erfolg langfristig sichern. In einer Zeit, in der Verbraucher, Mitarbeiter und Investoren zunehmend Wert auf ethisches Handeln legen, wird das "S" in ESG immer wichtiger für die Nachhaltigkeit und das Wachstum eines Unternehmens.

Einem besonderen unternehmerischen Nutzen gilt die gesteigerte Aufmerksamkeit, wenn dem S in ESG ernsthaft Wirkung verliehen werden soll: der Fachkräfteverfügbarkeit. Wie kann man Mitarbeiter gewinnen und langfristig an sich binden?

Um die genannten HR-Themen nachhaltig umzusetzen, sollten das Unternehmensleitbild kritisch reflektiert und der Wertbeitrag des Arbeitgebers hinterfragt werden. Ist dieser überhaupt vorhanden und sozial und fair ausgerichtet? In der Folge müssen definierte Konzepte für Arbeitsbedingungen erarbeitet und im Unternehmensleitbild verankert werden, um einerseits die Reputation zu verbessern und andererseits die Mitarbeiter zu überzeugen.

Das "G" in ESG steht für "Governance" und ist für Unternehmen entscheidend, weil es die Struktur und Prozesse beschreibt, wie ein Unternehmen geführt und überwacht wird. Dem „G“ kommt oftmals nicht die erforderliche Wertschätzung zu, die es bräuchte, um eine zukunftsorientiertere Unternehmensaufstellung zu gewährleisten. Zum einen liegt das daran, dass sich Akteure nichts Genaues unter dem Thema Governance vorstellen können und zum anderen liegt es daran, dass dem Thema kein allzu hoher Nutzen beigemessen wird. Eine allzu oft fatale Haltung.

Gute Governance sorgt für transparente Entscheidungsprozesse, verhindert Interessenkonflikte. Sie fördert die Integrität und Verantwortung auf allen Ebenen des Unternehmens. Dies schützt das Unternehmen vor Risiken wie Betrug, Korruption oder schlechter Managementpraxis, die den Ruf und den wirtschaftlichen Erfolg gefährden können. Zudem schätzen Investoren Unternehmen mit starker Governance, da diese als stabiler und weniger risikobehaftet gelten.

Insgesamt legt das "G" die Grundlage für nachhaltigen Erfolg und Vertrauen bei allen Stakeholdern. Während beauftragte Wirtschaftsprüfer die Berichterstattung, die regulatorischen Anforderungen, die Due Diligence sowie die ESG-Abdeckung des Governance-Systems prüfen, obliegt es den Unternehmen selbst, die Kontrolle zur Einhaltung der gemeinsamen Regeln auf freiwilliger Basis durchzuführen.

Um eine ESG-konforme Roadmap für sich zu etablieren, ist es ratsam, ein initiales Assessment durchzuführen, um den aktuellen Reifegrad der eigenen Organisation zu bestimmen. Ein kontinuierlicher Abgleich der eigenen Ziele entlang des Modells ist essenziell, um messbare Fortschritte zu generieren. Um die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und gleichzeitig Risiken zu minimieren, müssen Ambitionsniveaus mit regelmäßigen Checkpoints definiert werden.

Kernthema bleibt, neue Aufgaben aktiv und innovativ anzugehen. Die sogenannte „License to operate“ – die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens – erfordert insbesondere die Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen oder gänzlich die Neuerfindung des eigenen Unternehmens. Denn um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen gesellschaftliche Kriterien, in diesem Fall Nachhaltigkeit, erfüllt und im besten Fall sogar übertroffen werden.

Immer einen Schritt voraus

Die Fähigkeit, das Modell flexibel an sich ständig ändernde Umfeldbedingungen anzupassen, ist ebenso essenziell wie das eigenständige Einbringen von Innovationen und die Entwicklung neuer Value Propositions. Um sich von Wettbewerbern abzuheben und Kunden zu überzeugen, ist es wichtig, über bloße Berichtspflichten und Anforderungen hinauszudenken und sich aktiv mit der zukünftigen Ausrichtung auseinanderzusetzen. In diesem Kontext werden Instrumente wie neue strategische Partnerschaften, angepasste Wertschöpfungsmodelle und nachhaltig ausgerichtete Erlösmechanismen eine zentrale Rolle spielen. Die aktuellen Herausforderungen machen oft eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und eine frische Perspektive auf die eigenen Geschäftsansätze erforderlich.

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als „Beste Berater“ ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformativen Themen im Bereich des strategischen ESG-Managements? Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen!

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Steffen Schuckmann

Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 150 0524 3
s.schuckmann@advyce.com



Linh Grieblinger

Werkstudentin

Oberanger 43
80331 München

+49 173 901 6317
l.grieblinger@advyce.com