

Impulse des Wandels:

Ökologische Nachhaltigkeit erreicht die oberste Führungsebene

iligent
Institute





Inhaltsverzeichnis

3	Das Institut
4	Zusammenfassung
5	Einführung
8	Ergebnisse
13	Gesellschaftliche Auswirkungen, langfristige Rentabilität und Reputationsrisiko sind die wesentlichen Beweggründe.
17	Unterschiedliche Verankerung der Steuerung von Umweltaspekten in Führungsgremien
20	Führungsgremien haben noch keine Richtlinien für die Steuerung von Umweltaspekten festgelegt
24	Es gibt viele Herausforderungen – aber nur bedingt Einigkeit über den richtigen Ansatz
25	Fazit
26	Danksagung
27	Quellenangaben und Literaturhinweise

DAS DILIGENT INSTITUTE

Das Institut bietet öffentlich zugängliche, branchenführende Forschungsergebnisse zum Thema Global Board Governance. Die zunehmend dynamische Welt von heute ist geprägt von einer enormen Vielzahl wirtschaftlicher Chancen und Herausforderungen. Für das Navigieren eines Unternehmens durch dieses komplexe Umfeld ist eine exzellente Unternehmensführung wichtiger als je zuvor, um eine wirksame Überwachung zu gewährleisten, Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen sowie den wirtschaftlichen Erfolg positiv zu beeinflussen. Das Institut versorgt Aufsichtsräte, Vorstände und Führungskräfte auf der ganzen Welt mit den nötigen Informationen für zukunftsorientierte Entscheidungen, die die Welt nachhaltig prägen.

Das Diligent Institute wurde 2018 gegründet, um einen umfassenden Überblick zu komplexen und disruptiven Aspekten der Board Governance zu vermitteln, mit denen sich Direktoren und Führungskräfte in der heutigen Zeit befassen. Das Institut fungiert als Forschungsarm für Global Governance von Diligent Corporation®, dem im Enterprise Governance Management führenden Anbieter von sicheren Corporate Governance- und Kollaborationslösungen für Führungsgremien und Führungskräfte.

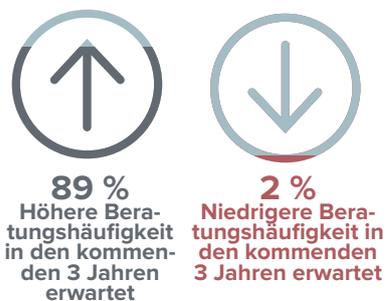
Das Diligent Institute wird von der Diligent Corporation finanziert und versteht sich als Think Tank.

© 2019 Diligent Corporation. Diligent ist eine Marke der Diligent Corporation, die beim Patent- und Markenamt der USA eingetragen ist. „Diligent Boards“ und das Diligent-Logo sind Marken der Diligent Corporation. Marken von Dritten sind Eigentum der jeweiligen Inhaber. Alle Rechte vorbehalten.

Zusammenfassung

Angesichts der steigenden Anzahl von extremen Wetterereignissen, der zunehmenden Verknappung natürlicher Ressourcen und anderer sich abzeichnender Auswirkungen des Klimawandels, sehen sich die Führungsgremien dem steigenden Druck der Interessengruppen ausgesetzt, bei der Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit mehr Mitwirkung zu erlangen. Das Diligent Institute hat sich zur Aufgabe gemacht, zu untersuchen, wie die Direktoren und Führungsgremien weltweit mit diesem vielschichtigen Themenkomplex umgehen.

Aus diesem Bericht geht hervor, dass weltweit in den Führungsetagen bereits über ökologische Nachhaltigkeit beraten wird:



Obwohl dieses Thema in den Führungsgremien verstärkt diskutiert wird, haben die Unternehmen bislang noch keine formalen Steuerungsprozesse implementiert. Fast die Hälfte der Befragten (48 %) berichtete, dass ihr Führungsgremium keine Richtlinien oder Praktiken für die Steuerung von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten festgelegt hat.

Direktoren haben eine Vielzahl von miteinander verbundenen Gründen, ökologische Nachhaltigkeit in die Führungsebene einzubinden. Die häufigsten Beweggründe sind:



Überraschenderweise wurde der „Investorendruck“ nur von 9% der Direktoren, die an der Umfrage teilgenommen haben, als Beweggrund ausgewählt. Der Bericht offenbarte indes, dass sich die Führungsgremien noch nicht auf eine bestimmte Verantwortlichkeitsstruktur für die Nachhaltigkeitsfunktion einigen konnten. 25 % gaben an, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte keinerlei Überwachung unterliegen, und 10 % der Befragten wussten nicht, ob oder wie diese Aspekte gesteuert werden. Mehrere Befragte gaben jedoch an, dass die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in den Zuständigkeitsbereich einer bestimmten Gruppe falle:



Die im vorliegenden Bericht festgestellten Unterschiede in der praktischen Umsetzung sind auch auf die dynamische Entwicklung im Bereich der Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit zurückzuführen. Diese Dynamik und diese Fortschritte sind jedoch ein positiver Effekt, der auch weiterhin anhalten wird. Jedes Unternehmen muss selbst herausfinden, welcher Ansatz für seine Region und seine Branche am besten geeignet ist. Überwachung, Berichterstattung und Aktivitäten im Rahmen von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten haben globale Auswirkungen. Jetzt, so formulierte es ein Befragter, ist es „an der Zeit, diese Praktiken um eine gute Governance zu ergänzen“.

Einführung

Führungsgremien auf der ganzen Welt müssen Lösungen für einige der drängendsten Fragen finden, mit denen ein Unternehmen konfrontiert werden kann.

Die Mitglieder von Führungsgremien überwachen die Strategie auf höchster Führungsebene. Kommentatoren schwanken regelmäßig zwischen lobenden Worten für Direktoren für ihre umsichtigen Entscheidungen und dem Fingerzeig auf Führungsgremien, die sich schädigender Aktivitäten in ihren Unternehmen nicht bewusst sind oder diesen keine Beachtung schenken. Angesichts dieser besonderen Bedeutung der Rolle der Direktoren ist es kaum verwunderlich, dass die Debatten über das Verhältnis zwischen der internationalen Geschäftswelt und kritischen globalen Themen den Weg in die Führungsetage gefunden haben. Ökologische Nachhaltigkeit ist ein solches Thema.

Vor dem Hintergrund zunehmender extremer Wetterereignisse, steigender Ressourcenknappheit und der drohenden potenziellen Verwüstung durch den Klimawandel sind alle gesellschaftlichen Institutionen dazu aufgerufen, ihre Rolle bei der Mitwirkung sowohl an den Problemen als auch an den Lösungen zu hinterfragen.¹ Auch auf Führungsebene muss man sich mit dieser kritischen Überprüfung auseinandersetzen. Generell sehen sich die Direktoren einem immer größeren Druck ausgesetzt, sich mit Themenfeldern zu befassen, die vermeintlich nicht zu ihren traditionellen Kernaufgaben gehören.

In einer von hoher Dynamik und Unsicherheit geprägten Zeit und angesichts der Tatsache, dass die Anforderungen an das Direktorenamt noch nie so hoch waren wie heute, stellt sich die Frage, wo die Grenze der Aufgabentrennung verlaufen sollte. Wenn sich die Führungsgremien mit der Steuerung von Umweltaspekten, gesellschaftlichen Aspekten oder Fragen der Unternehmenskultur befassen, ab welchem Punkt greifen sie dann in die Zuständigkeitsbereiche des operativen Managements ein? Inwieweit wirken sich diese gesellschaftlichen Aspekte auf den Unternehmenserfolg aus? Ist die Begeisterung für Umweltaspekte bei Investoren und Aktionären, den Medien, der Öffentlichkeit und anderen nur eine

„Modeerscheinung“ oder wird der Druck noch weiter zunehmen? Inwieweit sollten Führungsgremien Zeit und Energie in die langfristige ökologische Nachhaltigkeitsplanung investieren, anstatt eher cursorische Maßnahmen zu ergreifen oder die Entwicklung einfach abzuwarten?

Um die Herangehensweise der Führungsgremien und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen besser zu verstehen, hat das Diligent Institute den vorliegenden Bericht über die Steuerung von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten ausgearbeitet. In der Umfrage für diesen Bericht wurden „ökologische Nachhaltigkeitsaspekte“ definiert als „alles, was mit Umweltauswirkungen oder dem Schutz der Umwelt im Zusammenhang steht, darunter unter anderem Klimawandel, Ressourcenverknappung, Luft- oder Wasserverschmutzung, Abfallentsorgung und Abholzung“.

Anhand von Ausführungen zur ökologischen Nachhaltigkeit und der Untersuchung damit verbundener Steuerungsaspekte befasst sich dieser Bericht mit der Entwicklung und Bedeutung eines Themenbereichs in der umfassenderen Debatte über Nachhaltigkeit/ESG. Des Weiteren vermittelt dieser Bericht konkrete Informationen und Einblicke dazu, wie Unternehmen dieser sich verschärfenden globalen Krise begegnen können. Das Diligent Institute wollte drei übergeordnete Fragen beantworten:

1. Inwieweit werden Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte auf oberster Führungsebene behandelt?
2. Was veranlasst Direktoren, Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Aufsichtsfunktion einzubeziehen?
3. Wie überwachen Führungsgremien die ökologische Nachhaltigkeit in praktischer und struktureller Hinsicht? (Wem ist diese Funktion zugeordnet? Welche offiziellen oder inoffiziellen Richtlinien und Praktiken werden angewendet? Was sind die größten Herausforderungen bei der Steuerung in diesem Bereich?)

1. Intergovernmental Panel on Climate Change, „Global Warming of 1.5°C“, Oktober 2018, <https://www.ipcc.ch/sr15/>
US Global Change Research Program, „Fourth National Climate Assessment,“ November 2018, <https://nca2018.globalchange.gov/>

Das Diligent Institute kommt zu dem Ergebnis, dass ökologische Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend auf Führungsebene an Bedeutung gewinnen und sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren voraussichtlich noch verstärken wird – auch bei Führungsgremien, bei denen dieses Thema bislang kaum auf der Tagesordnung stand. Dabei gibt es eine ganze Reihe von Gründen, aus denen Direktoren insbesondere diesen Themen Priorität einräumen sollten. Zu den Hauptgründen zählen „gesellschaftliche Auswirkungen“, „Reputationsrisiko“ und „langfristige Rentabilität“. Es gibt nahezu genauso viele Führungsgremien, in deren Zuständigkeitsbereich die Überwachung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten fällt, wie Führungsgremien, bei denen dies nicht der Fall ist. Es gibt keine spezifischen Strukturen oder Richtlinien, die besonders bevorzugt werden.

Letztlich geht die Wissenschaft nicht davon aus, dass sich die Umweltprobleme in absehbarer Zeit lösen lassen. Und offensichtlich wird diese Ansicht auch von den Direktoren geteilt. Wenn Führungsgremien ihre kostbare Zeit diesem Thema widmen, sollten sie proaktiv vorgehen und für die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit einen Ansatz verfolgen, der das Unternehmen aktiv beim Erreichen seiner formulierten Ziele unterstützt.

ERLÄUTERUNGEN ZU FACHBEGRIFFEN

In der einschlägigen Fachliteratur findet sich eine Vielzahl ähnlicher Fachbegriffe. Das Akronym ESG steht für „Environmental, Social, Governance“ und bezieht sich darauf, wie Unternehmen mit Aspekten in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung umgehen. Dieser Begriff mag ungenau erscheinen, da die Bewertung der Tätigkeit von Führungsgremien in Bezug auf ökologische und gesellschaftliche Aspekte letztlich auf die Frage hinausläuft, wie diese Themen von einem Unternehmen gesteuert werden. Ein weiteres häufig verwendetes Akronym in diesem Bereich ist CSR, das für „Corporate Social Responsibility“ steht und sich auf die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens bezieht.

Beide Bezeichnungen behandeln ähnliche Themenfelder. CSR bezieht sich jedoch eher auf Unternehmen mit einer größeren „moralischen“ Verantwortung – einer Art ethischem Unternehmensbewusstsein. ESG hingegen deckt bestimmte Aspekte mit moralischer Tragweite ab, die für Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen von Bedeutung sein könnten, wobei es sich bei einigen dieser Gründe auch um ethische Motive handeln kann.

Darüber hinaus hat der Begriff „Nachhaltigkeit“ mehrere differenzierte Bedeutungen. Im ökologischen Kontext befasst sich Nachhaltigkeit mit dem Verhalten der Menschen, das zur Verschlechterung der Umweltbedingungen, zur Überbeanspruchung natürlicher Ressourcen und zum Klimawandel beiträgt. Als weitere Definition wird mit „Nachhaltigkeit“ der Fokus eines Unternehmens auf langfristiges Wachstum bezeichnet. In den letzten Jahren haben Investoren und Direktoren damit begonnen, ihren Fokus verstärkt auf das Streben nach langfristiger Profitabilität und Wertschöpfung zu richten.

Einige Autoren und Organisationen fassen unter nachhaltigen Geschäftspraktiken all das zusammen, wobei ein langfristiger Ansatz oder eine langfristige Perspektive verfolgt wird. Andere wiederum verwenden den Begriff weiter gefasst und beziehen auch einzelne ESG/CSR-Aspekte mit ein.

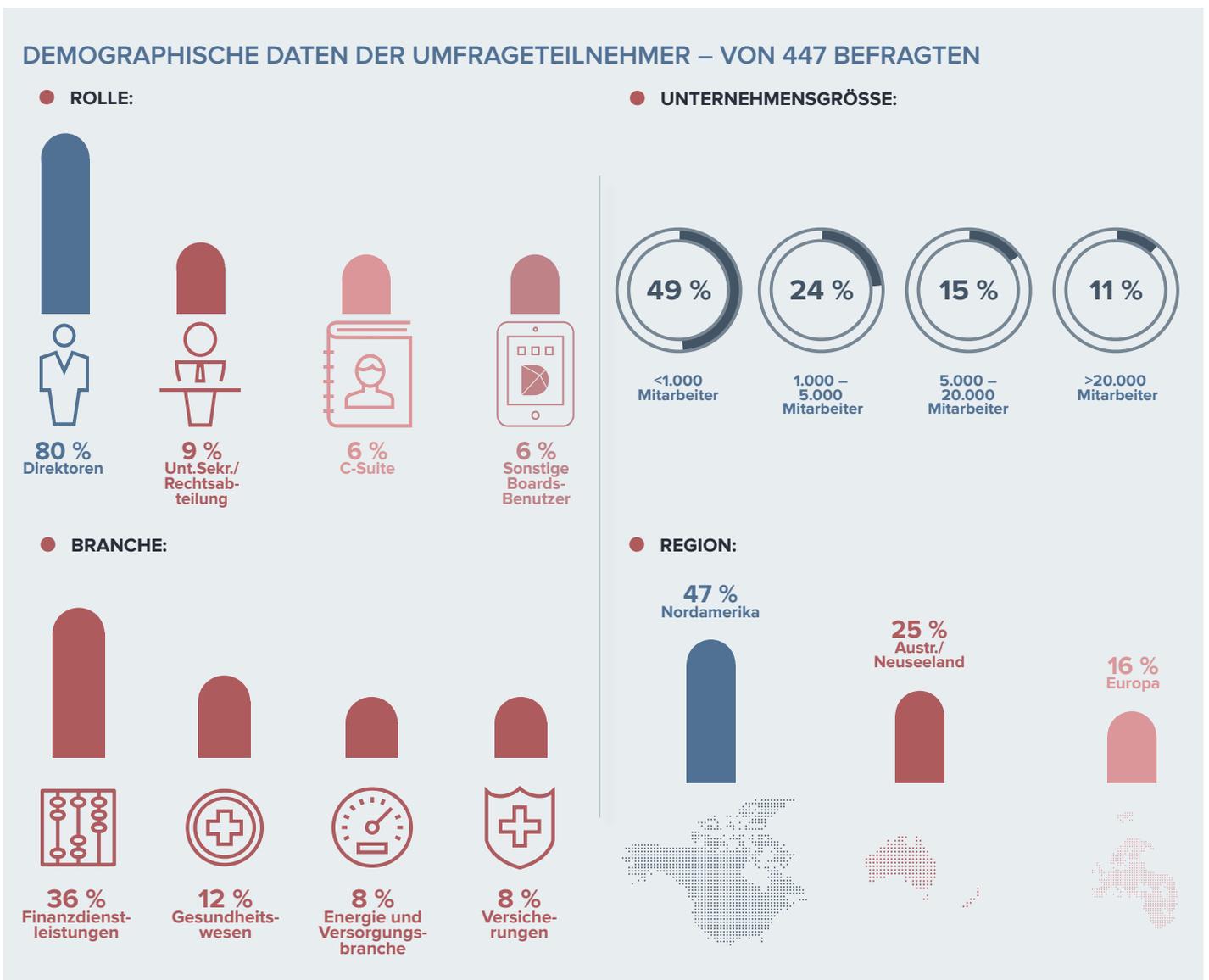
So führt beispielsweise der US-amerikanische Rat für Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) in der Einführung zu seinen 77 Standards folgende Definition an:

„Das SASB verwendet den Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ für Unternehmensaktivitäten, die die Fähigkeit des Unternehmens zur langfristigen Wertschöpfung aufrechterhalten oder verbessern. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung spiegelt die Führung und Steuerung der ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen eines Unternehmens wider, die sich aus der Produktion von Gütern und Dienstleistungen ergeben, sowie dessen Führung und Steuerung des ökologischen Kapitals und des sozialen Kapitals, die für eine langfristige Wertschöpfung erforderlich sind.“

Bei diesem Ansatz werden Aspekte der Umwelt, der sozialen Verantwortung und der Unternehmensführung als wertvoll erachtet, da sie für den langfristigen Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

METHODE

Das Diligent Institute hat seine Umfrage zur „Steuerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten“ von September bis November 2018 über die mobile Anwendung Diligent Boards™ an Benutzer auf der ganzen Welt verschickt. Die bereits erläuterte Definition für „Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte“ wurde am Anfang dieser Umfrage explizit erläutert. Des Weiteren wurden Interviews mit Direktoren, Geschäftsführern und Fachexperten aus der ganzen Welt geführt. Im Rahmen dieses Projekts haben zahlreiche Teilnehmer ihre Erkenntnisse in anonymisierter oder dokumentierter Form berichtet. Kernaussagen aus diesen Gesprächen finden sich im vorliegenden Bericht. Die Ansichten der Befragten stellen ihre eigenen dar und geben nicht zwangsläufig die Meinung der jeweiligen Unternehmen wieder, für die sie tätig sind.





FÜHRUNGSGREMIEN BEFASSEN SICH ZURZEIT MIT ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEITSASPEKTEN

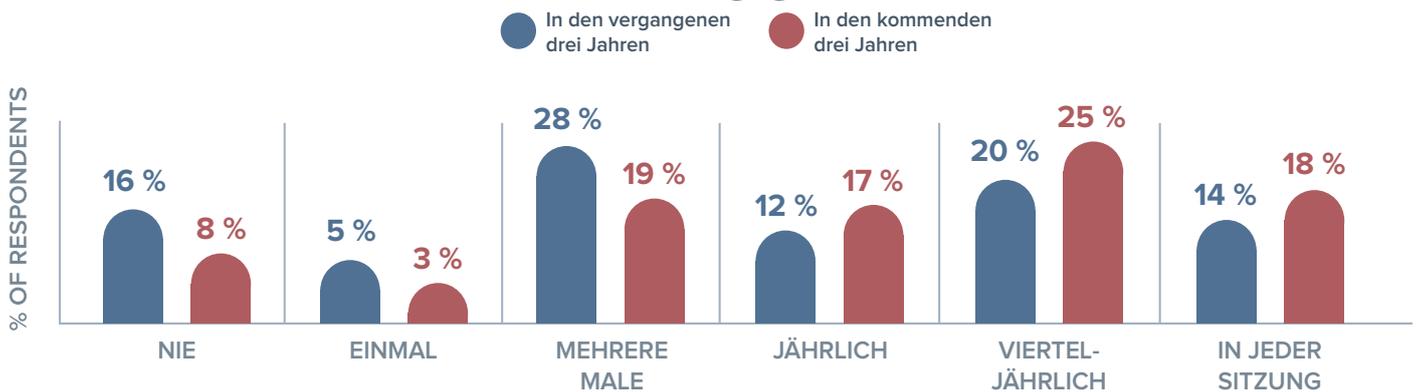
Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte sind bereits Gesprächsgegenstand auf Führungsebene. Bei 80 Prozent der Befragten wurde in den vergangenen drei Jahren im Führungsgremium über ökologische Nachhaltigkeit beraten. Knapp die Hälfte der Befragten (46 %) berichtete, dass das Thema in diesem Zeitraum mindestens einmal jährlich behandelt wurde, und bei rund einem Drittel (34 %) wurde vierteljährlich oder bei jeder Sitzung darüber beraten. Ferner gaben 46 % der Befragten an, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte auf Führungsebene überwacht werden.

Tensie Whelan, Clinical Professor of Business an der New York University, Direktorin des Center for Sustainable Business und ehemalige Präsidentin der Rainforest Alliance, fasst die historische Entwicklung wie folgt zusammen: „Meines Erachtens fand der große Wandel auf der Unternehmensseite vor etwa zehn Jahren statt. Wir konnten beobachten, wie Unternehmen zunehmend in Nachhaltigkeitsprogramme investiert haben. Die Konsumgüterbranche war Vorreiter. Danach haben Rohstoffunternehmen, Bergbauunternehmen und Pharmaunternehmen damit begonnen, Nachhaltigkeit mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Von da an war zunehmend ein erhebliches Engagement für Nachhaltigkeit zu beobachten.“ Leslie Hosking war 15 Jahre lang Direktor und sieben Jahre lang Vorsitzender des größten Zementherstellers Australiens, Adelaide Brighton, und zehn Jahre lang unabhängiger Direktor bei AGL Energy Limited, einem öffentlichen Strom- und Gasunternehmen in Australien.

„Die Konsumgüterbranche war Vorreiter. Danach haben Rohstoffunternehmen, Bergbauunternehmen und Pharmaunternehmen damit begonnen, Nachhaltigkeit mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Von da an war zunehmend ein erhebliches Engagement für Nachhaltigkeit zu beobachten.“

Er konnte ein deutlich gesteigertes Augenmerk auf Umweltaspekte in Führungsgremien feststellen. Er erklärte, dass „seit etwa drei oder vier Jahren Umweltaspekte immer mehr an Bedeutung gewonnen haben“, und auch wenn dabei der Klimawandel eine große Rolle gespielt habe, „so wurde dies auch durch die verstärkte Aufmerksamkeit in den Medien, den Kommunen, der Öffentlichkeit und sogar bei einigen Investmentgesellschaften befeuert, die nach ethischen Investments Ausschau hielten und sich dabei überlegten, ob sie in energieintensive Industrien mit Kohlenstoffemissionen investieren möchten. Diese Faktoren haben die Führungsgremien dazu bewogen, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie sie über diese Themen mit ihren Aktionären und mit der Gesellschaft kommunizieren.“

Häufigkeit von Beratungen über ökologische Nachhaltigkeit in Führungsgremien



FÜHRUNGSGREMIEN RECHNEN MIT WACHSENDER BEDEUTUNG IHRER ROLLE BEI DER STEUERUNG DER ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT

Befragt nach ihren Einschätzungen zur Entwicklung in den kommenden drei Jahren vertraten die Mitglieder der Führungsgremien die Ansicht, dass die Steuerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten weiter an Bedeutung gewinnen wird. Immerhin erwarten 89 % der Befragten, dass sich der Diskussionsbedarf in Führungsgremien zu diesem Thema in den kommenden drei Jahren erhöhen oder zumindest gleich bleiben wird. Lediglich 2 % rechnen mit einem Rückgang. Konkret gehen 45 % von einer Zunahme aus oder befassen sich bereits in jeder Sitzung mit dieser Thematik. Dieser Trend zeigt sich unabhängig von Geografie, Branche, Größe, Region und Börsennotierung.

Auch Führungsgremien, bei denen dieser Themenbereich bislang noch keine Rolle gespielt hat, gehen davon aus, sich künftig damit zu befassen. Auch wenn bei 16 % der Befragten in den vergangenen drei Jahren ökologische Nachhaltigkeit nicht besprochen wurde, so schließen lediglich 8 % aus, dass bei ihnen in den kommenden drei Jahren ökologische Nachhaltigkeitsaspekte auf der Tagesordnung stehen werden. Über alle demografischen Gruppen hinweg ist der Prozentwert der Befragten, die angaben, dass sie zukünftig „nie“ über ökologische Nachhaltigkeit diskutieren werden, nahezu nur halb so hoch wie der Prozentwert der Befragten, die in den vergangenen drei Jahren nicht über dieses Thema beraten haben. Dies spricht für die anhaltende Tendenz, dass sich immer mehr Führungsgremien mit diesem Thema befassen.

Der Druck auf die Unternehmen, ihre Kennzahlen zur ökologischen Nachhaltigkeitsleistung zu optimieren, nimmt weiter zu, wie Whelan erläutert: „Nachhaltigkeit in Unternehmen wurde auch deshalb spürbar wichtiger, weil Themen wie Klimawandel und Wasserknappheit weitaus schneller als erwartet an Aktualität gewonnen haben.“

Denn man ging zunächst davon aus, dass diese Probleme erst in 30 oder 40 Jahren relevant sein werden, aber in Wirklichkeit passiert dies bereits jetzt.“

Craig Winkler, nicht geschäftsführender Direktor der Xero Ltd.: „Das Interesse an diesem Thema ändert sich nicht deshalb, weil sich die Umweltleistung von Unternehmen verschlechtert, sondern schlichtweg, weil sich die Umweltbedingungen verschlechtern. Das öffentliche Interesse ist groß genug, um diesem Thema auf den Tagesordnungen der Führungsgremien eine höhere Priorität einzuräumen. Ich persönlich halte es eigentlich für überfällig.“

Unternehmen im Allgemeinen und insbesondere börsennotierte Unternehmen rechnen mit intensiveren Diskussionen zur Nachhaltigkeit als der Durchschnitt der Befragten. Der Großteil der Direktoren von börsennotierten Unternehmen geht davon aus, dass in den kommenden drei Jahren die ökologische Nachhaltigkeit Gegenstand regelmäßiger Beratungen auf Führungsebene sein wird.

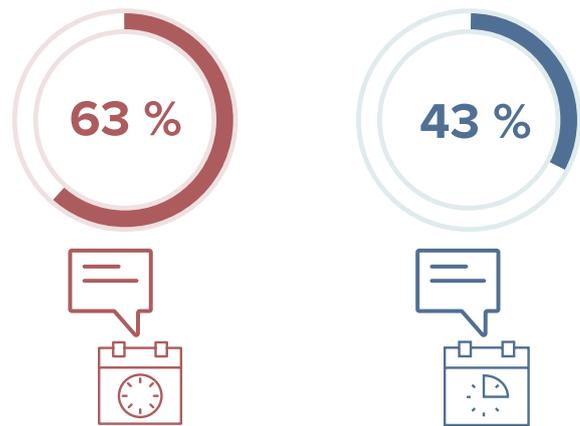
Die überwiegende Mehrheit der Befragten (72 %) erwartet, dass das Thema ökologische Nachhaltigkeit mindestens einmal im Jahr auf der Tagesordnung stehen wird, und beachtliche 53 % gehen davon aus, dass vierteljährlich oder in jeder Sitzung Beratungen zu diesem Thema erfolgen werden. Im Vergleich zu gemeinnützigen und staatlichen Organisationen rechnen Unternehmen mit einer stärkeren Einbeziehung dieses Themas. Zwei Drittel der Befragten erwarten, dass mindestens jährlich über ökologische Nachhaltigkeit beraten wird. Dies sind 16 Prozentpunkte mehr als diejenigen, die angaben, in den vergangenen drei Jahren jährlich über dieses Thema beraten zu haben. (Bei gemeinnützigen und staatlichen Organisationen zeigt sich ein Plus von 14 Prozentpunkten, aber nur 57 % rechnen mit einer jährlichen Beratung.)

FÜHRUNGSGREMIEN IN NORDAMERIKA HINKEN FÜHRUNGSGREMIEN IN ANDEREN REGIONEN HINTERHER

Die Führungsgremien in Nordamerika hinken denen in Australien und Neuseeland, Europa und einer Gruppe der übrigen weltweit Befragten sowohl bei der bisherigen als auch bei der erwarteten Steuerung dieser Aspekte hinterher. Dies resultiert vor allem aus den Antworten aus den USA und eher weniger aus den Antworten aus Kanada. Australien und Neuseeland verfügen hingegen über die umfassendsten Erfahrungen in der Kontrolle von Umweltaspekten. In diesen Ländern rechnet man zudem in den kommenden Jahren mit der stärksten Überwachungsichte. Auch wenn die Befragten in Europa gleichermaßen wie die anderen Befragten außerhalb Nordamerikas angaben, dass sie sich jährlich mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen und diesen Turnus auch für die Zukunft erwarten, so gehen sie doch eher weniger davon aus, künftig vierteljährlich oder bei jeder Sitzung über dieses Thema zu beraten.

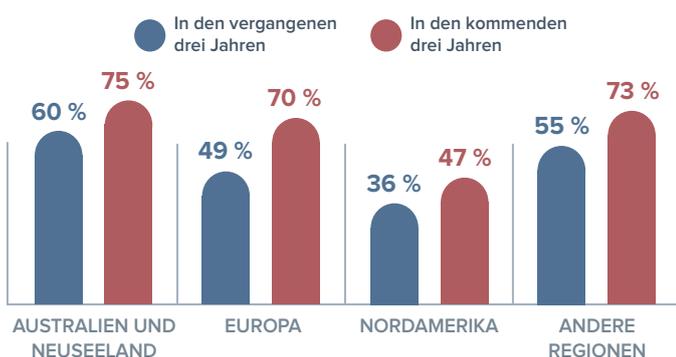
Piere Clarke, Chief Risk Officer bei Barclays Mozambique, nannte einen Grund, warum in bestimmten Regionen mehr in die Steuerung von Umweltaspekten investiert werden könnte als in anderen: „Wenn man in Afrika lebt, kann man die Auswirkungen der globalen Erwärmung und die Auswirkungen auf die Wetterverhältnisse sehr deutlich sehen. Grundsätzlich ist uns klar, dass wir uns darauf einstellen müssen.“ Aber die US-amerikanischen Unternehmen verspürten nicht den gleichen Druck, wie Whelan erläutert: „Einige Entwicklungsländer waren sich stärker darüber im Klaren, dass der Klimawandel jetzt von Bedeutung ist (Bangladesch ist beispielsweise stark vom Anstieg des Meeresspiegels betroffen), die USA hingegen zeigte hier noch Defizite.“

Allerdings lassen die vorliegenden Daten in diesem Zusammenhang eine Veränderung erkennen, wenngleich diese eher langsam ausfällt. Whelan wies ferner darauf hin, dass „finanzielle Risiken und der Druck der Verbraucher die Unternehmen in den USA zum Handeln zwingen. Die US-Regierung hat sich weitgehend von ihrer Verantwortung verabschiedet, weshalb heute die Bürger von den Unternehmen verlangen, die Verantwortung zu übernehmen, die noch vor zehn Jahren nicht zu ihren Pflichten gehörte.“

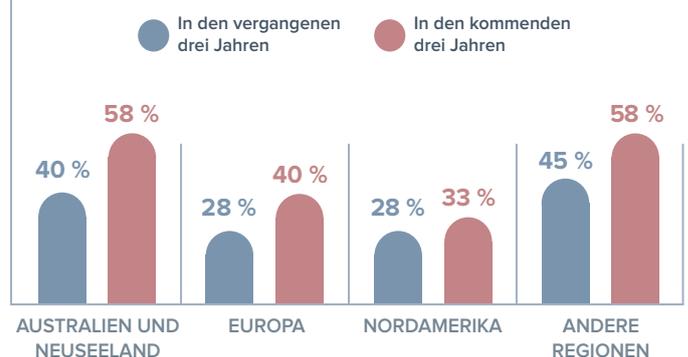


60 % der Befragten erwarten, dass Nachhaltigkeitsthemen mindestens einmal im Jahr besprochen werden, während 43 % diese vierteljährlich oder in jeder Sitzung erwarten.

Prozentsatz mit mindestens jährlicher Beratung über Nachhaltigkeit



Prozentsatz mit mindestens vierteljährlicher Beratung über Nachhaltigkeit

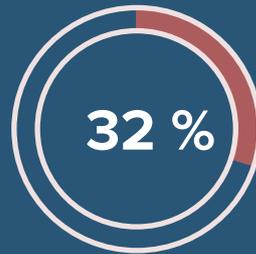


Vereinigte Staaten im Vergleich zum Rest der Welt



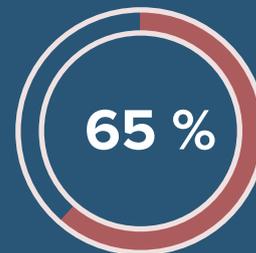
Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte werden auf Führungsebene überwacht

Berichterstattung zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten in irgendeiner Form



Gesamtes Führungsgremium hat ein formales Mandat für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte

Das Führungsgremium verfügt über keine festgelegten Richtlinien oder Praktiken zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten



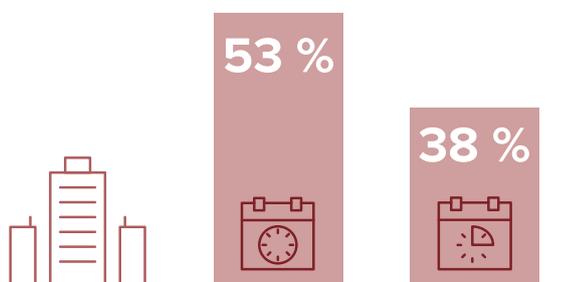
Ein gesondertes Gremium hat ein formales Mandat für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte



Häufigkeit, mit der Nachhaltigkeitsthemen besprochen werden: Kleinere und Finanzunternehmen

Kleinere Unternehmen (weniger als 1.000 Mitarbeiter) gehen ebenso von einer erhöhten Mitwirkung des Führungsgremiums aus, ihr Ausgangspunkt hierbei ist jedoch ein anderer. Gegenüber dem Durchschnitt der Befragten haben sich bei kleineren Unternehmen 1,5 mal mehr Führungsgremien noch nie mit diesem Thema befasst.

Das dürfte sich jedoch in Zukunft ändern. Denn während noch 24 % angaben, in den vergangenen drei Jahren nicht über dieses Thema gesprochen zu haben, so sind es nur noch 13 %, die davon ausgehen, dass sie sich in den kommenden drei Jahren nicht damit befassen werden. Bei kleineren Unternehmen übersteigen Umweltaspekte oftmals den Rahmen ihrer Möglichkeiten und ihre Leistungsfähigkeit. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn sich die Führungsgremien auf schnelles Wachstum konzentrieren oder sich mit ihren Anforderungen an die Überwachung überfordert fühlen. Die vorliegenden Daten deuten jedoch darauf hin, dass die Führungsgremien kleinerer Unternehmen davon ausgehen, in Zukunft ihre Überwachungsintensität im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit zu erhöhen.

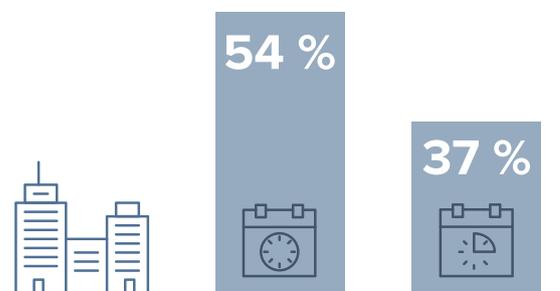


Bei kleineren Unternehmen erwarten 53 % das ökologische Nachhaltigkeit mindestens einmal im Jahr besprochen wird und 38 % vierteljährlich oder in jeder Sitzung.

Mark Love, Corporate Governance Manager und ehemaliger Chief Risk Officer bei Barclays Schweiz: „Die Tagesordnungen der Führungsgremien sind bereits randvoll. In den Sitzungen herrscht ein enormer Zeitdruck. Dies ist auf die Veränderungen im regulatorischen Umfeld in den vergangenen 7 bis 10 Jahren zurückzuführen. Wir dürfen dabei auch nicht die Gesamtstrategie des Unternehmens aus den Augen verlieren. Daher kommt nur dann ein neues Thema auf den Tisch, wenn sich jemand mit Nachdruck dafür stark macht.“

Unternehmen im Finanz- und Finanzdienstleistungssektor zeigen eindrucksvoll, wie Unternehmen in Branchen, in denen man bislang keine umfassende Steuerung von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten verfolgt hat, in naher Zukunft ihre Führungsgremien bei diesem Thema stärker einbinden können.

Die Finanzbranche gilt gemeinhin weder als besonders umweltschädigend, noch wird ihr eine besonders hohe Umweltverantwortung zugeschrieben. Dennoch weist dieser Sektor im Vergleich zur Gesamtstichprobe einen noch höheren Wert (17 Prozentpunkte) in der Anzahl der Führungsgremien auf, die erwarten, dass Nachhaltigkeitsthemen jährlich besprochen werden.

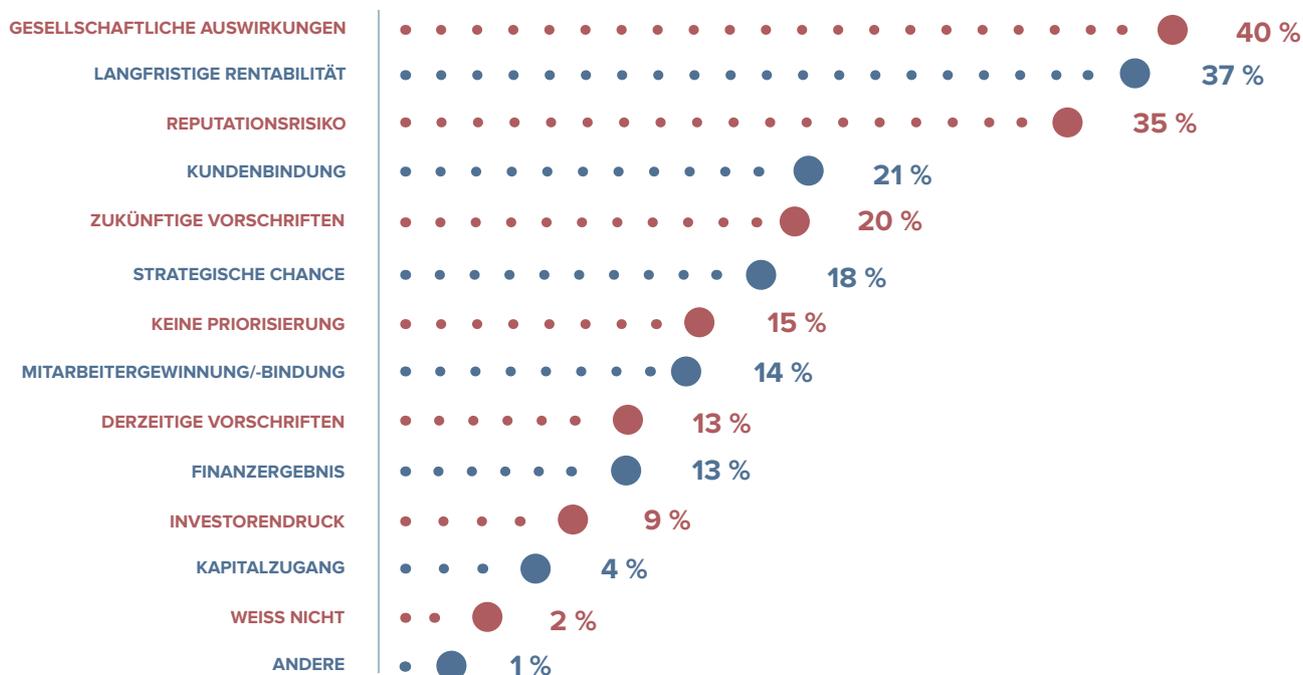


Bei kleineren Unternehmen erwarten 54 % mindestens jährlich eine Beratung und 37 % vierteljährlich oder in jeder Sitzung.

Gareth Ackerman, Vorsitzender der Pick n Pay Lebensmittelkette in Südafrika, meint hierzu: „In jeder Branche muss man sich jetzt Gedanken darüber machen. So sollte beispielsweise auch die Technologiebranche der Frage nachgehen, woher sie ihre Energie bezieht und wie sich der Treibhauseffekt für die Energie ihrer Server darstellt.“

Gesellschaftliche Auswirkungen, langfristige Rentabilität und Reputationsrisiko sind die wesentlichen Beweggründe

Beweggründe der Direktoren für die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit im Führungsgremium



Die befragten Direktoren von Unternehmen (nicht die Befragten von gemeinnützigen und staatlichen Organisationen) sollten ihre Hauptbeweggründe für die Priorisierung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten auf Führungsebene auswählen. Dabei konnten sie auch angeben, dass sie diese Aspekte überhaupt nicht priorisieren. Die Zeit in den Sitzungen der Führungsgremien ist wertvoll und knapp. Die Gründe, die dafür sprechen, einen Teil dieser Zeit Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen zu widmen, sind äußerst vielfältig und variieren je nach Branche, Standort und Organisationsform. Viele der Gründe sind dabei auch untrennbar miteinander verbunden.

Unter diesem Gesichtspunkt ist es besonders aufschlussreich, dass sich bei den Direktoren drei Beweggründe deutlich herauskristallisiert haben: gesellschaftliche Auswirkungen, langfristige Rentabilität und Reputationsrisiko.

40 Prozent der Direktoren gaben an, dass die gesellschaftlichen Auswirkungen einer ihrer Hauptgründe für die Priorisierung der ökologischen Nachhaltigkeit sind. Dies deutet darauf hin, dass viele Direktoren den Unternehmenserfolg zum Nutzen der Allgemeinheit vorantreiben möchten.

Da die Befragten mehrere Beweggründe auswählen konnten, könnte man dies auch eher als Anspruchsdenken der Direktoren denn als treibende Kraft für Veränderungen interpretieren.

Verständlicherweise sind weniger Direktoren willens oder daran interessiert, Ressourcen des Führungsgremiums für eine Initiative ohne attraktive Unternehmenserträge aufzuwenden. Nur 6 % der Direktoren haben ausschließlich den Beweggrund „gesellschaftliche Auswirkungen“ ausgewählt.

Zwei Befragtengruppen haben die gesellschaftlichen Auswirkungen der Steuerung von Umweltaspekten weniger stark gewichtet. Von den Direktoren, die in den vergangenen drei Jahren vierteljährlich oder bei jeder Sitzung über ökologische Nachhaltigkeit beraten haben, wählten 58 % „langfristige Rentabilität“ als Beweggrund, während 42 % „gesellschaftliche Auswirkungen“ angaben. Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern haben zudem seltener den Beweggrund „gesellschaftliche Auswirkungen“ gewählt (34 %). Es ist naheliegend, dass es in kleineren Unternehmen mit weniger Ressourcen, die sich mit diesen Themen befassen können, einer besonders überzeugenden Argumentation bedarf, wenn Umweltbelange auf Führungsebene behandelt werden sollen.

Die Direktoren im Vereinigten Königreich neigten eher dazu, in der gesellschaftlichen Wirkung einen starken Beweggrund zu sehen, wobei diese bei 49 % zu den drei Hauptbeweggründen zählte. Im Vergleich dazu wurde dieser Beweggrund von 39% der australischen Direktoren und 36 % der Direktoren in den USA ausgewählt.

Der am zweithäufigsten genannte Beweggrund für Direktoren, Umweltaspekte in die Führungsebene einzubeziehen, ist die langfristige Rentabilität. Die häufige Nennung dieser Antwortoption zeigt, dass Direktoren Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte als zentrale Faktoren für die Zukunft ihres Unternehmens ansehen. 37 % der Direktoren gaben dies als einen Hauptbeweggrund an. Umweltbelastungen stellen für Unternehmen verschiedener Branchen zunehmend eine existenzielle Bedrohung dar.

Führungsgremien von Öl- und Gasunternehmen oder Bergbau- und Rohstoffunternehmen müssen die Ressourcenverknappung beachten, und, wie dies ein Befragter anmerkte, das Führungsgremium einer Versicherung muss Schwankungen in der „Rentabilität des Unternehmens aufgrund von Verlusten durch den Klimawandel“ berücksichtigen. Die Verankerung der langfristigen Rentabilität eines Unternehmens in den Beratungen der Führungsgremien zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten ermöglicht Unternehmen eine proaktive Planung für eine ungewisse Zukunft und den Aufbau einer Geschäftsgrundlage, die trotz drastischer Umweltveränderungen überlebensfähig ist. Anstatt Umweltaspekte wie ein Randprojekt zu behandeln, werden sie mit diesem Denkansatz in einen breiter gefassten Dialog darüber eingebunden, wie man das Unternehmen aufstellen kann, damit es auf lange Sicht erfolgreich ist. Direktoren mit mehr Erfahrung in der Steuerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten räumen der langfristigen Rentabilität den höchsten Stellenwert ein. Wie bereits erwähnt, haben von den Direktoren, die das Thema in den vergangenen drei Jahren vierteljährlich oder in jeder Sitzung erörtert haben, 58 % „langfristige Rentabilität“ ausgewählt, was 16 Prozentpunkte mehr sind als bei allen anderen Beweggründen.

Bei den Direktoren, die davon ausgingen, nur jährlich über das Thema zu beraten, war dies allerdings mit 33 % der dritthäufigste Beweggrund. Wenngleich bei den Befragten, die künftig nur eine einmalige oder keine Behandlung des Themas erwarten, dieser Beweggrund mit nur 22 % auf den vierten Rang abrutschte. In der letztgenannten Teilmenge wurde dieser Beweggrund von der Antwortoption, keine Priorisierung vorzunehmen, verdrängt. Dies bestätigt die Ansicht, dass robustere Programme für die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit einen ganzheitlichen, langfristigeren Ansatz für diese Thematik verfolgen. Ein Befragter erklärte, dass das größte Hindernis für eine effektive Steuerung in diesem Bereich darin bestehe, dass die „Bedeutung für die wirtschaftliche Rentabilität des Unternehmens und den Business Case unterschätzt wird“.

Das Reputationsrisiko liegt bei den wichtigsten Beweggründen der Direktoren für die Mitwirkung des Führungsgremiums bei der ökologischen Nachhaltigkeit auf dem dritten Platz. Diese Antwortoption haben 35 % der Direktoren ausgewählt. Der Schutz vor Reputationschäden ist ein traditioneller Beweggrund für die Überwachung von Umweltaspekten in einem Unternehmen.

Dieser Beweggrund betrifft die Risikoüberwachung und fällt somit in die Verantwortlichkeit des Führungsgremiums. Bei einigen Unternehmen ist dies bereits Teil der Unternehmensrisikobewertung. Historisch betrachtet geht ein durch mangelhafte Überwachung der Umweltaspekte verursachter Schaden am Reputationskapital höchstwahrscheinlich von einem einzigen verheerenden Zwischenfall aus, bei dem ein Unternehmen in einer der zahlreichen Branchen mit hohen Umweltbelastungen diesen hätte verhindern oder effektiver bewältigen können (z. B. Ölkatastrophe oder chemische Kontamination).

„Die Anleger verlangen zunehmend, dass die Führungsgremien ihre Aufmerksamkeit auf dieses Thema richten. Wir sollten die zukünftigen Risiken eingehender untersuchen, aber dies geschieht immer dann nicht, wenn es sich um keine unmittelbaren Risiken handelt.“

Das systematische Festhalten an umweltschädigenden Praktiken könnte auch dem Image eines Unternehmens schaden, wenn ein derartiges Verhalten öffentlich bekannt werden sollte. Mit steigendem Interesse der Öffentlichkeit an Umweltschutz und nachhaltigem Wirtschaften ist die Gefahr weitaus größer, dass durch Nachrichten über umweltschädigende Handlungen eines Unternehmens auch dessen Reputation beschädigt wird. Dies trifft selbst dann zu, wenn das Schadensausmaß eher gering ist. Dies birgt für eine Reihe von Branchen das Risiko, die Konsequenzen für einen nicht nachhaltigen Geschäftsbetrieb tragen zu müssen. Carina de Klerk, Communications und Investor Relations Managerin beim südafrikanischen Elektronikunternehmen Reunert, äußert hierzu ihre Sichtweise: „Dies sollte Bestandteil der Risikodiskussion sein. Das Ranking hängt davon ab, in welcher Branche man tätig ist. Die Anleger verlangen zunehmend, dass die Führungsgremien ihre Aufmerksamkeit auf dieses Thema richten. Wir sollten die zukünftigen Risiken eingehender untersuchen, aber dies geschieht immer dann nicht, wenn es sich um keine unmittelbaren Risiken handelt.“

Die Wahrscheinlichkeit langfristiger umweltbedingter Reputationsrisiken wird immer größer, was auch von den Direktoren zur Kenntnis genommen wird. Branchen, die nicht so eng mit der Umwelt verflochten sind, sehen jetzt vielleicht keine nennenswerten Auswirkungen, könnten aber in den kommenden Jahren intensiver unter die Lupe genommen werden.

Die folgenden drei Beweggründe spiegeln die drei häufigsten Denkansätze wider, die Direktoren und Führungsgremien im Zusammenhang mit ökologischer Nachhaltigkeit verfolgen: ein großartiger Beitrag für den Planeten und die Gesellschaft insgesamt, der Schlüssel zu einer langfristig wertschaffenden und gewinnbringenden Geschäftsstrategie sowie ein notwendiger Schritt zum Schutz der Marke des Unternehmens und zur Wahrnehmung der Pflichten des Führungsgremiums im Rahmen des Risikomanagements. Alle diese Beweggründe lagen in Bezug auf die Auswahlhäufigkeit in Abständen von 10 Prozentpunkten zueinander, was die komplexe Motivationsstruktur hinter der Governance für Nachhaltigkeit unterstreicht. Bei den Direktoren börsennotierter Unternehmen zeigten sich für diese drei Beweggründe Abweichungen von lediglich drei Prozentpunkten.

Vorschriften sind ein naheliegender Beweggrund für die Mitwirkung von Führungsgremien in die Überwachung der ökologischen Nachhaltigkeit. 25 % der Direktoren von gewinnorientierten Unternehmen gaben an, dass für ihre Priorisierung von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten in erster Linie Vorschriften ausschlaggebend sind. Bei den Direktoren von börsennotierten Unternehmen erhöht sich dieser Wert auf 33 %. Dabei berichteten interessanterweise mehr Direktoren, dass ihr Beweggrund zukünftige Vorschriften und nicht die derzeit geltenden sind (20 % zukünftige Vorschriften und 13 % derzeitige Vorschriften in der allgemeinen Stichprobe für gewinnorientierte Unternehmen, 26 % zukünftige und 16 % derzeitige bei den Direktoren börsennotierter Unternehmen). Die Direktoren gehen eindeutig davon aus, dass der zunehmende politische und gesellschaftliche Druck auf Umweltaspekte zu erhöhten regulatorischen Anforderungen führen wird. Durch proaktives Handeln in diesem Bereich können sich Unternehmen besser auf Veränderungen im Hinblick auf die Einhaltung regulatorischer Vorschriften vorbereiten.

Den Druck der Investoren haben nur 9 % der befragten Direktoren als Hauptbeweggrund angegeben. Angesichts der Tatsache, dass bei der Debatte um ESG vor allem die Interessen und Forderungen der Investoren im Mittelpunkt standen, ist es besonders auffällig, dass sich nur verhältnismäßig wenige Direktoren durch diesen Druck veranlasst sahen, Umweltthemen in die Führungsebene einzubeziehen. Bei den Direktoren börsennotierter Unternehmen fällt dieser Wert mit 12 % zwar leicht höher aus, verblasst jedoch im Vergleich zu all den anderen Prioritäten,

die für eine Mitwirkung von Führungsgremien in diesem Bereich ausschlaggebend sind. Es ist durchaus denkbar, dass der tatsächliche Druck seitens der Investoren in diesem Bereich gar nicht so hoch ist, wie es der Kommentar vermuten lässt. Die Erfahrungen der einzelnen Unternehmen dürften sehr unterschiedlich sein. Hosking konnte allerdings beobachten, dass Investoren in Australien „mit dem großen Knüppel Umweltveränderungen erzwingen wollen“. Er stellt fest, dass „in Australien bei der Stimmrechtsvertretung verstärkt Umweltfragen im Vordergrund stehen, und für die Fondsmanager unserer Pensionsfonds ist ESG von so großer Bedeutung, dass sie in Betracht ziehen, auf Hauptversammlungen gegen eine Wiederbestellung oder Vergütung zu stimmen, wenn das Unternehmen bei ESG-Kriterien nicht gut abschneidet.“

DIE SICHTWEISE DES FÜHRUNGSGREMIUMS

Guy de Selliers, Mitglied des Verwaltungsrats von Ageas S.A., AMG Advanced Metallurgical Group, Ivanhoe Mines Limited und anderen Privatunternehmen, erläutert, wie dies für ein Unternehmen ohne große direkte Umweltauswirkungen von besonderer Bedeutung sein kann:

„Als Versicherungsgesellschaft, die vorwiegend Familien und kleine Unternehmen versichert, ist die Nachhaltigkeit unserer Geschäftstätigkeit nicht so unmittelbar von Belang, da wir keine direkten Auswirkungen auf derartige Belange hervorrufen. Wir haben uns auf dieses Thema eingestellt, weil es für die Menschen wichtig ist. Wir haben gerade ein ganzes Projekt zur Positionierung des Unternehmens für die kommenden 10 Jahre durchgeführt und es besteht kein Zweifel, dass diese Themen jetzt immer wichtiger werden. Die Menschen verlangen mehr von Unternehmen, als nur Gewinne zu erwirtschaften. Wir müssen Nachhaltigkeit ganz oben auf unsere Agenda setzen, denn sie ist den Mitarbeitern ein wichtiges Anliegen. Wir können beispielsweise auf der Grundlage von Nachhaltigkeitszielen entscheiden, wo wir unser Geld anlegen. Bei einer Versicherungsgesellschaft sind keine allzu häufigen Besprechungen im Führungsgremium erforderlich, sondern Beratungen in regelmäßigen Abständen ausreichend. Denn sobald wir eine Entscheidung getroffen haben – wie etwa, dass wir künftig in keine Kohleunternehmen investieren –, müssen wir dies nicht bei jeder Sitzung erneut aufgreifen.“

Des Weiteren hat De Klerk auch eine zunehmende Beharrlichkeit beobachtet: „Diese Fragen werden heute von den Investoren immer häufiger gestellt, wobei dies verstärkt auf die europäischen Investoren zutrifft. Bei den US-amerikanischen Investoren ist dies weniger häufig der Fall. Europäische Investoren möchten wissen, ob man dem UN Global Compact beigetreten ist, und die Frage, wie Unternehmen die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung unterstützen, dürfte auch zunehmend an Interesse gewinnen. Dies ist ein neuer Themenschwerpunkt, zu dem die Unternehmen nun strategische Entscheidungen treffen müssen.“

Die regionalen Unterschiede beim Investorendruck dürften dafür ausschlaggebend sein, warum dieser Beweggrund so selten ausgewählt wurde und warum die USA bei diesem Thema den anderen Ländern so weit hinterherhinken. Eine weitere überzeugende Interpretation dieses Ergebnisses ist, dass Investorenanfragen vom Management und den Investor Relations-Abteilungen bearbeitet werden, weshalb sich die Führungsgremien ihrerseits nicht unmittelbar mit diesen befassen.

Vor dem Hintergrund, dass Investoren zunächst die Aufmerksamkeit des Führungsgremiums auf Umweltfragen lenken, ist es auch durchaus sinnvoll, dass die meisten Direktoren nach Beginn der Diskussion differenziertere und fundiertere Begründungen erarbeiten, um die Steuerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten voranzutreiben.

Die Kundenbindung wurde von 21 % der Direktoren von gewinnorientierten Unternehmen ausgewählt. Die Verbraucher wollen die Gewissheit, dass die von ihnen genutzten Produkte und Dienstleistungen umweltfreundlich sind. In einigen Fällen kann ein Unternehmen mit einer herausragenden Leistung in diesem Bereich seinen Kundenstamm begeistern und die Kundentreue fördern. Diese unternehmerische Chance wird von den gleichen Kräften getragen, auf die sich auch ein weiterer Beweggrund stützt: die Mitarbeitergewinnung und -bindung. Dies wurde von 14 % der Direktoren von gewinnorientierten Unternehmen ausgewählt.

Winkler bringt es auf den Punkt:

„Gute Corporate Citizenship spielt bei den Erwartungen potenzieller Mitarbeiter an ein Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Sie möchten im Vorfeld sicher sein, dass sie für ein Unternehmen tätig sind, das auch etwas ‚Gutes‘ tut. Das ist teils generationsbedingt und teils einfach dem gestiegenen sozialen Bewusstsein bei der Suche nach guten Arbeitgebern geschuldet.“

Initiativen zur ökologischen Nachhaltigkeit, die auf Führungsebene überwacht und unterstützt werden, unterstreichen das Bekenntnis eines Unternehmens zu einer nachhaltigen Zukunft der Erde. 18 % der Direktoren werteten „strategische Chance“ als wichtigsten Beweggrund. Auch wenn die konkreten Chancen je nach Branche, Organisation und Region sehr unterschiedlich sind, so zeigt doch die häufige Auswahl dieser übergeordneten Strategie-Option, dass sich ökologische Nachhaltigkeit immer mehr zu einem Bereich entwickelt, in dem offensichtlich ein hohes finanzielles Gewinnpotenzial erwartet wird.

De Klerk stellt hierzu fest: „Es geht nicht nur um das Risiko. Erneuerbare Energien, künstliche Intelligenz und Infrastrukturausbau sind nur einige Beispiele für die Geschäftsmöglichkeiten, die sich in diesem Bereich bieten. Das Hauptproblem ist, herauszufinden, wie man gemeinsame Werte schafft. Wir haben nur geringe Umweltrisiken, da wir nicht in einem speziellen Sektor tätig sind und der Großteil unserer Geschäftsaktivitäten keinen hohen Energieverbrauch erfordert. Für uns bieten sich wirklich mehr Chancen denn Risiken.“

„Mit unserem Versorgungsauftrag für die kommende Generation der Australier ist es unsere gesellschaftliche Pflicht, das Bewusstsein für ökologische Verantwortung zu schärfen. Die Eltern erwarten nun, dass wir ihre Kinder über Nachhaltigkeit aufklären. Unsere Direktoren sind sich unserer ESG-Verantwortlichkeiten sehr wohl bewusst und überwachen vierteljährlich aktiv die Fortschritte unserer Umweltinitiativen. So verfügen beispielsweise viele unserer Einrichtungen über Kompostierungsanlagen und Nutzflächen, 80 % über einen Kräuter- oder Gemüsegarten und unsere Spielplätze, Spielzeuge und Geräte sind umweltfreundlich.“

Mark Johnson, Vorsitzender von G8 Education, dem größten an der ASX börsennotierten Anbieter von Kinderbetreuung mit mehr als 500 Einrichtungen in Australien und Singapur

Unterschiedliche Verankerung der Steuerung von Umweltaspekten in Führungsgremien

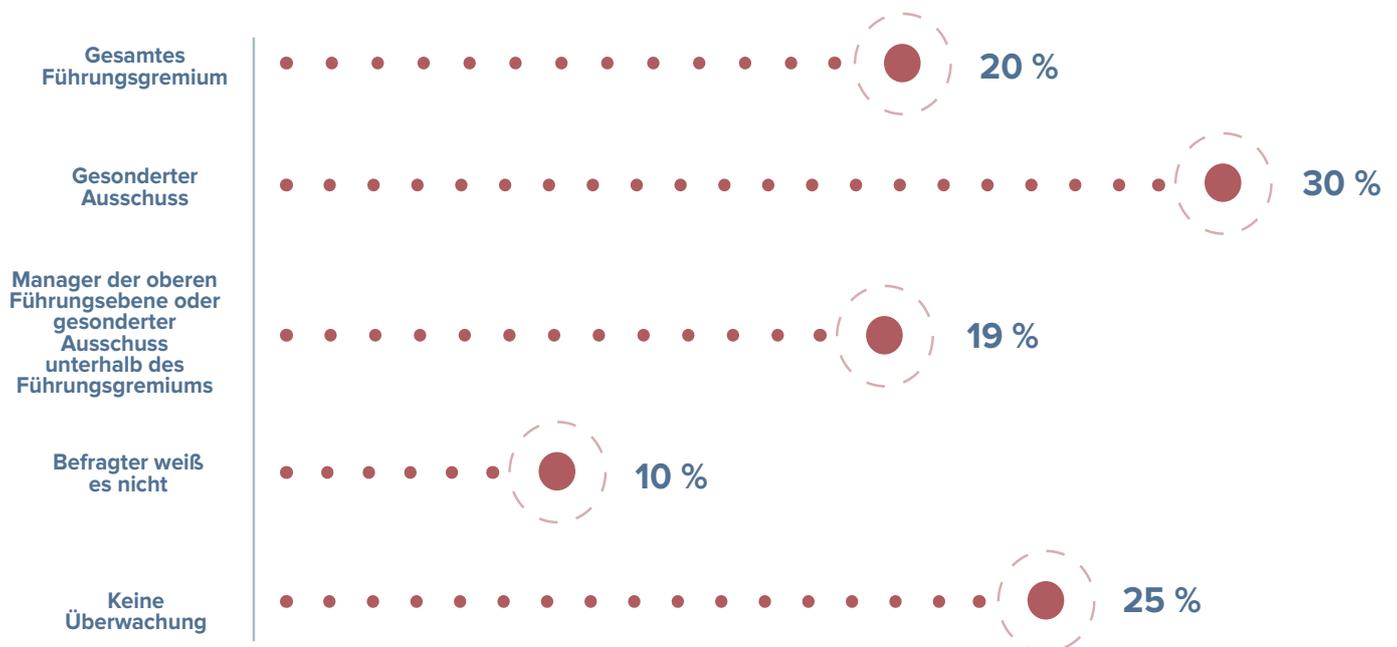
Angesichts der Komplexität und Vielfalt der Beweggründe der Direktoren, sich mit dem Thema zu befassen, ist es wenig überraschend, dass im Hinblick auf strukturelle Best Practices kaum Einigkeit herrscht. Bei 46 % der Befragten werden Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte formal auf Führungsebene überwacht. Konkret gaben 20 % der Befragten an, dass ihr gesamtes Führungsgremium mit einem Mandat für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte ausgestattet ist, und 30 % berichteten, dass dafür ein gesonderter Ausschuss des Führungsgremiums zuständig ist.

Weitere 19 % der Befragten gaben an, dass ein Manager der oberen Führungsebene oder ein Ausschuss unter dem Führungsgremium für die Überwachung der ökologischen Nachhaltigkeit zuständig ist. Demgegenüber berichteten 25 % der Befragten, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Unternehmen überhaupt nicht überwacht werden. Ferner räumten 10 % der Befragten ein, dass sie nicht wissen, wer in ihrem Unternehmen für die Aufsicht zuständig ist. Aus diesen Ergebnissen lassen sich zwei wesentliche Schlussfolgerungen ableiten.

Zum einen betrachtet ein beachtlicher Prozentsatz der Führungsgremien ökologische Nachhaltigkeit als formal in seinen Zuständigkeitsbereich fallend. Bei diesen Unternehmen reicht die Bandbreite der Häufigkeit, mit der in ihrem Führungsgremium über ökologische Nachhaltigkeitsaspekte beraten wird, von ein paar Mal bis zu jeder Sitzung.

Zum anderen wird bevorzugt, die Verantwortlichkeit einem gesonderten Ausschuss des Führungsgremiums und nicht dem gesamten Führungsgremium zu übertragen. Dies ist nicht allzu überraschend. Von den Befragten, bei denen die Überwachung durch das Führungsgremium erfolgt, verfügen 36 % über einen gesonderten Ausschuss mit einem separaten Hauptaufgabenbereich (z. B. Prüfungsausschuss), das auch über eine eigene Geschäftsordnung für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte verfügt.

Wo ist die formale Aufsicht über ökologische Nachhaltigkeit verankert?



Für Unternehmen mit begrenzten Aktivitäten, die von Umweltaspekten betroffen sind oder sich auf diese auswirken, erscheint diese Struktur besonders sinnvoll. Der Risiko- oder Prüfungsausschuss könnte für diese Art der erforderlichen Kontrolltätigkeit gut geeignet sein. Damit bedarf es auch nicht der ständigen Aufnahme dieses Themas in die Tagesordnung des gesamten Führungsgremiums oder der vollständigen Umstrukturierung des Führungsgremiums. Weitere 35 % der Befragten, bei denen eine formale Überwachung dieses Bereichs durch das Führungsgremium erfolgt, verfügen entweder über ein ESG- oder CSR-Ausschuss mit einer eigenen Geschäftsordnung für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte oder ein gesonderter Ausschuss, das sich speziell mit dieser Aufgabe befasst.

Für Unternehmen mit signifikanten Umweltauswirkungen, robusten Nachhaltigkeitsprogrammen oder einem klaren Bekenntnis des Führungsgremiums zu gesellschaftlichen Auswirkungen und Verbesserungen könnte dieser Ansatz die geeignetere Lösung darstellen. Andererseits könnte das Einrichten eines gesonderten Ausschusses für diese Thematik ein Führungsgremium überfordern. So äußern viele Direktoren bereits ihre Sorge darüber, dass es zu viele gesonderte Ausschüsse gebe und dadurch Führungsgremien ihre Arbeit nicht immer optimal ausführen könnten. Ackerman betont, dass es bei gesonderten Ausschüssen „entscheidend darauf ankommt, dass sie regelmäßig an das Führungsgremium berichten, so wie dies auch Prüfungs- und Finanzausschüsse handhaben“. Ein Führungsgremium kann das Maß seiner Einflussnahme und den Umfang der erforderlichen Überwachung bewerten und dann überlegen, welche Struktur am besten für seine Anforderungen geeignet ist.

Eine beträchtliche Zahl von Führungsgremien ergreift überhaupt keine Überwachungsmaßnahmen. Vor dem Hintergrund, dass nur 8 % der Befragten davon ausgehen, dass sie in den kommenden Jahren überhaupt nicht über dieses Thema beraten werden, und 60 % eine jährliche Beratung erwarten, ist es erstaunlich, dass 25 % der Befragten berichteten, keine Überwachung der Nachhaltigkeit zu haben, und 10 % der Befragten nicht wissen, ob oder wo Nachhaltigkeit überwacht wird.

Bei den Unternehmen, bei denen das Führungsgremium nicht einbezogen ist, jedoch eine Kontrolle auf hoher Führungsebene erfolgt, war es am häufigsten der Fall, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in den Zuständigkeitsbereich eines Managers der oberen Führungsebene fielen, es sich jedoch dabei nicht um dessen Haupttätigkeitsbereich handelte (23 % der Befragten ohne Überwachung durch das Führungsgremium).

Eine sehr geringe Zahl der Befragten beschäftigte einen hauptamtlichen Manager auf oberer Führungsebene, wie etwa einen Chief Sustainability Officer, oder hatte einen Ausschuss unterhalb des Führungsgremiums, das für die Überwachung der ökologischen Nachhaltigkeit zuständig war (4 % bzw. 6 % der Befragten ohne Überwachung durch das Führungsgremium). Die eher seltene Überwachung durch einen Ausschuss unterhalb des Führungsgremiums ist jedoch etwas überraschend.

ÜBERWACHUNG DURCH GREMIEN

Hosking befürwortet die Einbeziehung von Funktionen für die Überwachung von Umweltaspekten in bereits vorhandene und entsprechend zuständige Ausschüsse mit nichtfinanziellem Fokus:

„In Australien ist es mittlerweile gängige Praxis, dass vom Führungsgremium eingerichtete Ausschüsse, von denen es meist zwei oder mehr gibt und die jeweils mit zwei bis vier Mitgliedern des Führungsgremiums besetzt sind, für die Bereiche Personal, Vergütung, Sicherheit und nunmehr auch Nachhaltigkeit und Corporate Governance zuständig sind. Die Ausschüsse tagen in der Regel in den Wochen vor einer Sitzung des gesamten Führungsgremiums und befassen sich eingehend mit Berichten der operativen Abteilungen über Gesundheits- und Sicherheitsfragen sowie über Personal- und Leistungsaspekte und zunehmend auch über Fragen der Nachhaltigkeit und Governance. Anschließend berichten die Ausschüsse an das gesamte Führungsgremium die Lead- und Lag-Measures für die Anzahl der Sicherheitsvorfälle, die Personalbewegungen, das Vertrauen der Mitarbeiter, etwaige Verstöße gegen gesetzliche Umweltschutzvorschriften, etwaige Beinaheunfälle bei der Freisetzung von Stoffen aus Grundstücken usw. Vieles davon ist in den vergangenen zwei bis drei Jahren durch die wachsende Sensibilisierung für Umweltfragen und das generelle öffentliche Interesse entstanden. Ich würde sagen, dass heutzutage alle führenden ASX 100-Unternehmen eine solche Funktion haben, weil sie gesetzlich zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verpflichtet sind.“

NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS

De Selliers, Mitglied des Verwaltungsrats von Ageas S.A., AMG Advanced Metallurgical Group, Ivanhoe Mines Limited und anderen Privatunternehmen, ist aufgrund seiner Erfahrungen in der Bergbau- und Metallindustrie davon überzeugt, dass für Unternehmen mit signifikanten Umweltauswirkungen ein gesonderter Nachhaltigkeitsausschuss die beste Lösung darstellt, um größtmöglichen Nutzen aus den Governance-Bemühungen in diesem Bereich zu ziehen:

„Dies muss von einem gesonderten Ausschuss des Führungsgremiums überwacht werden, um sicherzustellen, dass wir ausreichend Zeit, Mühe und Geld investieren, damit unsere Sorgfalt nicht nur in unseren Worten, sondern auch in unserem Handeln zum Ausdruck kommt. Bei der Minengesellschaft zählt Nachhaltigkeit zu den Hauptanliegen des Führungsgremiums und steht auf der Tagesordnung ganz oben. Der gesonderte Ausschuss tagt vier Mal im Jahr und berichtet bei jeder Sitzung an das Führungsgremium. Ich bin sehr gerne Vorsitzender eines Nachhaltigkeitsausschusses, weil ich wirklich beurteilen kann, was unternommen wird. Ich schaue mich vor Ort um und kann sehr schnell erkennen, ob ich mich an einem Standort befinde, an dem Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielt oder nicht. Ich kann nur empfehlen, sich vor Ort durch Berühren, Sehen und Fühlen einen Eindruck zu verschaffen, um wirklich beurteilen zu können, ob der Nachhaltigkeit hohe Priorität eingeräumt wird.“

Für Unternehmen, die sich noch in einer frühen Phase der Steuerung von Umweltaspekten befinden, sich jedoch der Umweltfragen bewusst sind, könnte ein Mitarbeiterausschuss bestehend aus Vertretern aller relevanten Interessengruppen eine gute Möglichkeit darstellen, bereits vorhandene Umweltinitiativen zu bündeln und zu nutzen. Führungsgremien, die keine formale, mitwirkende Rolle übernehmen wollen, könnten diese Variante in Betracht ziehen.

DIE ROLLE DER SPEZIALISTEN UNTER DEN MITARBEITERN

● **Gareth Ackerman, Vorsitzender der Pick n Pay Lebensmittelkette in Südafrika**, betont, dass es für Unternehmen unerlässlich ist, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen. Eine Einbindung des Führungsgremiums ohne einen spürbaren Druck des Managements sieht er allerdings skeptisch. Er sagt: „Wir sind ein Familienunternehmen und mein Vater hat dieses Thema auf die Tagesordnung gesetzt, weshalb wir uns seit etwa dreißig Jahren mit Umweltaspekten befassen, und das in guten wie in schlechten Zeiten. Unternehmen müssen aufmerksam sein. Das verlangen die Kunden. Zudem gibt es immer mehr nachhaltigkeitsorientierte Fonds, die nur dann investieren, wenn man eine gute Nachhaltigkeitsleistung vorweisen kann. Ich glaube aber nicht, dass sich die Führungsgremien generell übermäßig dafür interessieren, sofern nicht in der

Unternehmensleitung eine gewisse Begeisterung für dieses Thema vorhanden ist.“ Genauer gesagt, ist er der Meinung, dass Gremien „unbedingt einen Spezialisten für die jeweiligen Themen an Bord haben sollten, der sich damit auskennt und dafür sorgen kann, dass man einen angemessenen Gegenwert für seine Arbeit erhält. Dann sollte es unterhalb dieser Person einen Spezialisten geben, der mit Branchenexperten zusammenarbeitet und an den CEO berichtet.“ Einem hochqualifizierten Mitarbeiter den direkten Zugang zur C-Suite zu verschaffen, um das Thema Nachhaltigkeit in den Vordergrund zu rücken, ist eine mögliche Strategie, mit der Unternehmen einen besseren Einblick in die eigenen Umweltaktivitäten gewähren und auch sicherstellen können, dass die Nachhaltigkeitsprioritäten ernst genommen werden. Jedes Führungsgremium sollte sich überlegen, in welchem Umfang es den Zugang zu dieser Person wünscht und benötigt, um eine wirksame Überwachung zu gewährleisten.

- **Mark Love, Corporate Governance Manager und ehemaliger Chief Risk Officer bei Barclays Schweiz**, spricht von einem Synergiepotenzial, das sich durch die Begeisterung der Mitarbeiter und die Einbindung des Führungsgremiums in eine Unterorganisation ergibt, und stellt hierzu fest, dass in seinem Unternehmen „für einige wenige Mitarbeiter Nachhaltigkeit ein Thema ist, das ihnen besonders am Herzen liegt. Angesichts unserer begrenzten Umweltauswirkungen ist das oftmals jemand aus dem Facility-Management-Team. Es geht vor allem darum, dass sich die Menschen selbst das Thema zu eigen machen und sich sagen, Das ist mir wirklich wichtig‘ und ihre Kollegen darüber auf dem Laufenden halten wollen.“
- **Dale ter Haar ist nicht geschäftsführender Direktor in verschiedenen Führungsgremien in Botswana**. Zu der an der BSE gelisteten Chobe Holdings PLC, die mehrere Safari-Lodges besitzt, sagt er: „Die Entscheidungen, die wir im Führungsgremium treffen, beziehen sich auf die Bewilligung der Budgets für Umweltprojekte. Dies wird vom Management gesteuert. Wir diskutieren zwar, gehen aber nicht allzu sehr ins Detail, weil die Regierung und das Management in diesem Zusammenhang eine sehr aktive Rolle übernommen haben. Als umweltbewusstes Mitglied des Führungsgremiums bin ich sicher, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Umweltbilanzen des Managements ausreichend Spielräume bieten, ohne dass das Führungsgremium aktiv werden muss. Sollte sich einer dieser beiden Faktoren verschlechtern, würde das Führungsgremium natürlich bei der Umsetzung dieser wichtigen Agenda eine aktivere Rolle übernehmen.“ Dies unterstreicht die an früherer Stelle erwähnte Feststellung von Whelan, dass in Ländern, in denen sich die Regierung von ihrer Verantwortung verabschiedet hat, das Führungsgremium sich dazu aufgefordert sehen könnte, sich stärker einzubringen, auch wenn es aus rechtlicher Sicht hierzu nicht verpflichtet ist.

Führungsgremien haben noch keine Richtlinien für die Steuerung von Umweltaspekten festgelegt

Offensichtlich wird das Bewusstsein und das Interesse von Führungsgremien für Nachhaltigkeitsfragen nicht konsequent in entsprechende Richtlinien der Führungsgremien überführt. Dies stützt die Aussage, dass sich die Führungsgremien in diesem Bereich meist in einer frühen Phase des Governance-Prozesses befinden. Auch wenn die Diskussionen zunehmen und die Direktoren gedrängt werden, Umweltbelange zu berücksichtigen, so wurde dies in den meisten Fällen noch nicht in ein robustes Programm übertragen.

Fast die Hälfte der Befragten (48 %) berichtete, dass ihr Führungsgremium keine Governance-Richtlinien oder -Praktiken für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte festgelegt hat. Offensichtlich wurde das Interesse oder Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaspekte in den Führungsgremien nicht konsequent in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Aktuell gaben nur 10 % der Befragten an, dass die Vergütung der Führungskräfte an Kennzahlen für die Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung gekoppelt ist, und nur 10 % der Befragten gaben an, dass die Fachkompetenz in den Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit bei der Rekrutierung von Führungskräften berücksichtigt wird. Die hier untersuchten Richtlinien und Praktiken sind jedoch möglicherweise für die meisten befragten Unternehmen nicht die perfekte Lösung. So ist beispielsweise die Notwendigkeit einer entsprechenden Fachkompetenz stark branchenabhängig, da in bestimmten Branchen eine solche Expertise in puncto Nachhaltigkeit möglicherweise nie in das Blickfeld rückt, in anderen Fällen diese hingegen schon immer fester Bestandteil des Einstellungsverfahrens ist.

Bei den Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren vierteljährlich oder bei jeder Sitzung über ökologische Nachhaltigkeit diskutiert haben, ist bei 29 % die Vergütung an Kennzahlen zur ökologischen Nachhaltigkeitsleistung gekoppelt und bei 25 % wird bei der Rekrutierung von Führungskräften die Fachkompetenz in diesem Bereich berücksichtigt.

So sind zwar mehr Unternehmen mit größerer Erfahrung in diesem Bereich ihren Aufforderungen des Managements nachgekommen, aber viele haben nach wie vor keine dieser Schritte unternommen.

Die geringe Zahl von Direktoren, die bei der Besetzung von Posten in einem Führungsgremium der Umweltkompetenz hohe Priorität einräumen, lässt möglicherweise nicht unbedingt auf ein generelles Desinteresse an einer Steuerung von Umweltaspekten schließen. Nur wenige Befragte (7%) berücksichtigen bei der Besetzung von Posten in einem Führungsgremium die Fachkompetenz in den Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit. In vielen Führungsgremien, die sich intensiv mit Nachhaltigkeit beschäftigen, sieht man keine Notwendigkeit, in den eigenen Reihen ein Mitglied mit dieser Fachkompetenz zu haben. Guy de Selliers, Mitglied des Verwaltungsrats von Ageas S.A., AMG Advanced Metallurgical Group, Ivanhoe Mines Limited und anderen Privatunternehmen, verdeutlicht dies so:

Die Mitglieder eines Führungsgremiums müssen über Branchenerfahrung verfügen, und in einer Branche wie dem Bergbau bedeutet dies auch Erfahrung mit Umweltaspekten. Ich muss kein Experte für die Habitate von Schimpansen sein, um auf der Führungsebene Entscheidungen darüber zu treffen, ob man Projekte vorantreiben soll oder nicht. Die Mitglieder des Führungsgremiums müssen genau so viel Kenntnis über die jeweiligen Aspekte haben, damit sichergestellt werden kann, dass das Management das tut, was es tun muss, und dass sie die richtigen Werte haben. Ein erfahrenes Mitglied des Führungsgremiums sollte ohne große Zusatzqualifikation dafür sorgen können, dass das Unternehmen dieses Thema ernst nimmt. Der Aufbau einer zu umfassenden Expertise in Bereichen, die in die Zuständigkeit der Geschäftsführung fallen, könnte sich für die Mitglieder des Führungsgremiums als kontraproduktiv erweisen.“

Hosking stimmt dem zu und schlägt Folgendes vor: „Unternehmen müssen sich in diesen Bereichen in Bezug auf die Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter weiterentwickeln, um die Compliance und eine gute Überwachung sicherzustellen.“

Die Rekrutierung erfahrener Direktoren für das Führungsgremium ist nur eine Möglichkeit, die notwendige Fachkompetenz für eine wirksame und effiziente Steuerung dieses Themas zu gewinnen. Dennoch gaben 62 % der Befragten an, dass ihr Führungsgremium noch nie einen internen oder externen Referenten zur Fortbildung in Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen hinzugezogen hat. Weitere 9 % haben dies nur einmal getan. Nur 5 % laden alljährlich Referenten ein, darunter externe Berater sowie Know-how aus dem eigenen Unternehmen, wie beispielsweise von Spezialisten für Nachhaltigkeit, Fachexperten oder Managern, die den Themenbereich beaufsichtigen. Die Zahlen fallen bei der persönlichen Weiterbildung etwas höher aus – 24 % der Direktoren berichten, dass sie sich häufig mit der Weiterbildung im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit beschäftigten, und weitere 38 % gaben an, dass sie dies gelegentlich täten.

Dennoch haben die Direktoren häufig mangelndes Wissen und fehlende Fachkompetenz als wesentliche Hindernisse bei der Umsetzung der Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit genannt. Ein Befragter erklärte, dass „[die größte Herausforderung] das mangelnde Wissen am ganzen Sitzungstisch des Führungsgremiums ist, das benötigt wird, um dieses Thema zu einer unabdingbaren Pflicht zu machen“. Mit mehr Fachkompetenz ließe sich leichter beurteilen, ob Nachhaltigkeit eine höhere oder niedrigere Priorität haben sollte. Ein anderer Befragter erklärte, dass es für das Führungsgremium schwierig sei, „zu wissen, auf welche wesentlichen Aspekte man sich konzentrieren soll“.

Die Führungsgremien sollten eine Befragung ihrer eigenen Mitglieder in Betracht ziehen und prüfen, ob sie über ausreichend Wissen und Fachkompetenz sowohl für die derzeitige Überwachung der Nachhaltigkeitsaspekte als auch für eine mögliche Ausweitung der Aufsichtsbefugnisse verfügen.

BERICHTERSTATTUNG AUF OBERSTER FÜHRUNGSEBENE

Craig Winkler, nicht geschäftsführender Direktor bei Xero Ltd., einem globalen Softwareunternehmen mit Sitz in Neuseeland, erläutert hierzu:

„Die Berichterstattung zu ESG auf oberster Führungsebene ist außerordentlich hilfreich – sie ist der Impulsgeber, umweltfreundliche Ideen zu entdecken, zu berichten und zu würdigen, damit sie nicht verloren gehen und ignoriert werden. Wenn man dies in einem öffentlich zugänglichen Rahmen macht, kann man den Aktionären und anderen Interessengruppen gegenüber Agilität und Planung demonstrieren. Es ist immer besser, mit irgendeiner Vergleichsbasis zu berichten und nicht auf diese zu verzichten. Dies macht die eigene Leistung überprüfbar und gibt einem ein Gefühl von Fortschritt. Auch wenn sich bei Umweltthemen die dafür vorhandenen Rahmenwerke etwas anders darstellen und vielleicht noch nicht ganz perfekt sind, so führen sie dennoch zum Ziel, denn sie beinhalten alle eine Menge Dinge, die den Menschen wirklich wichtig sind. Wählt ein Rahmenwerk, ermittelt ein paar Messgrößen und führt Vergleiche durch, um herauszufinden, wie sich die eigenen Ergebnisse verbessern lassen.“

BERICHTERSTATTUNG

Berichterstattung nach Regionen	Australien und Neuseeland	Europa	Nordamerika	Andere Regionen
Gesamt (mindestens eine Berichtsoption ausgewählt)	55 %	60 %	56 %	76 %
Externes Rahmenwerk (z. B. GRI oder SASB)	21 %	26 %	17 %	37 %
Durch Austausch erforderlich	20 %	29 %	11 %	29 %
Intern ausgearbeitete Standards	35 %	34 %	24 %	37 %

Fast zwei Drittel der Befragten von börsennotierten Unternehmen (64 %) berichteten in irgendeiner Form zu Kennzahlen zur ökologischen Nachhaltigkeit. Für die Berichterstattung zu diesen Informationen gibt es keine standardisierte Vorgehensweise und in den Unternehmen werden unterschiedlichste Ansätze verfolgt, um festzulegen, was gemessen werden soll, in welchem Umfang berichtet werden soll und wie oft die Informationen veröffentlicht werden sollen. Weltweit verlangen bestimmte Börsen eine Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung und 37 % der Befragten von börsennotierten Unternehmen berichteten, dass sie diese Anforderungen erfüllen. Es gibt auch unabhängige Organisationen, die ein Rahmenwerk oder Richtlinien für die Berichterstattung über die ökologische Nachhaltigkeit anbieten (z. B. GRI oder SASB), und 31 % der Befragten von börsennotierten Unternehmen haben freiwillig einen dieser externen Standards eingeführt.

Schließlich berichteten 34 % über intern erarbeitete Leistungskennzahlen. Zunehmend fordern Aktionäre und Investoren eine Offenlegung und die Unternehmen verlangen dasselbe von ihren Lieferanten. Selbst unter den Befragten von Privatunternehmen berichten 38 % in einem gewissen Umfang zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistungen. Der Umfang der Berichterstattung gibt Aufschluss über die Anzahl der Unternehmen, die bereits Daten zu diesem Thema messen und berücksichtigen. Mehrere Befragte gaben an, dass das größte Hindernis für die Steuerung von Umweltaspekten in ihrem Unternehmen darin bestehe, dass der Zugriff auf und die Verfolgung von aussagekräftigen Unternehmensinformationen schwierig sei. Andere Teilnehmer nannten das Fehlen von genügend verfügbaren Umweltberatern und externen Ressourcen als ihre größte Herausforderung bei der Zusammenführung von Umweltdaten oder der Planung eines Überwachungsprogramms.

Börsennotierte Unternehmen, die keine Informationen über die ökologische Nachhaltigkeit veröffentlichen, boten eine Vielzahl zusätzlicher Gründe für diese Entscheidung. Mehrere Befragte berichten nicht, weil sie gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind oder weil Aktionäre und Interessengruppen kein Interesse an weiteren Informationen geäußert haben. Für viele Führungsgremien haben Umweltfragen nicht die notwendige Priorität, um Zeit von den anderen kritischen Themen wegzunehmen, die von den Direktoren behandelt werden müssen, entweder im Hinblick auf Compliance oder zur Erreichung der allgemeinen Strategie- und Wachstumsziele. Fehlende Berichterstattung bedeutet nicht, dass die Umweltauswirkungen nicht gemessen werden. Ein Befragter erklärte, dass, obwohl „das Geschäft sehr einfach ist, prüft das Führungsgremium alle Umweltberichte“. Ein anderer Befragter formulierte die allgemeine Einschätzung, dass als kleines Unternehmen der Fokus derzeit auf Wachstum liege.

UMWELTPRÜFUNG

Hosking, der 15 Jahre als Direktor und sieben Jahre als Vorsitzender von Adelaide Brighton sowie 10 Jahre als unabhängiger Direktor für AGL Energy Limited tätig war, ist der Ansicht, dass die Informationen, die sowohl dem Führungsgremium als auch letztlich der Öffentlichkeit mitgeteilt würden, gründlicher überprüft werden sollten, als dies derzeit der Fall gewesen sei:

„Ich denke, dass es wie bei Gesundheit und Sicherheit eine unabhängige Prüfung der Aussagen der Führungskräfte gegenüber dem Führungsgremium geben muss, damit das Führungsgremium darauf vertrauen kann, dass der Prozess robust und transparent ist und die Informationen auf ihre Richtigkeit überprüft wurden. Wenn man beispielsweise einen Ingenieur beschäftigt, der nach Gas suchen und bohren soll, und er eine Vergütung mit kurzfristigen Leistungsanreizen erhält, um Gas aus dem Boden zu fördern, dann würde man ihn nicht auch auffordern, darüber zu berichten, wenn es Probleme in Bezug auf den Umweltschutz gab. Warum nicht einen Experten bezahlen, der uns genau diese Informationen liefern kann und der eben nicht dafür bezahlt wird, Gas aus dem Boden zu fördern? Der Ingenieur hat einen Interessenkonflikt. Dasselbe gilt für Umweltinformationen, die dem Führungsgremium vorliegen – es ist der gleiche Prozess wie bei Finanzinformationen.“

Angesichts der hohen Anforderungen an Direktoren ist es für einige Führungsgremien durchaus vernünftig, sich bei der Steuerung der Nachhaltigkeit bewusst zurückhalten, bis sie mehr Kapazität haben oder den organisatorischen Fokus verlagern. Einige Befragte sagten, dass sie nicht berichten, weil es in ihrer Branche nicht „traditionell“ sei oder weil es „in der Vergangenheit nicht gemacht wurde“ – das ist ein guter Zeitpunkt, um diesen Ansatz neu zu bewerten.

Die meisten Erklärungsbeiträge bezogen sich auf die Irrelevanz der ökologischen Nachhaltigkeit für die Branche eines Unternehmens oder den relativ geringen CO₂-Fußabdruck eines Unternehmens. Natürlich sollten die Führungsgremien über wesentliche Informationen berichten und keine Maßnahmen ergreifen, die ihre Fähigkeit, dies effektiv zu erreichen, beeinträchtigen. Doch wie der vorliegende Bericht aufgezeigt hat, wandelt sich die Situation. Ein Befragter brachte es auf den Punkt: Sein „Unternehmen hat eine geringe Umweltauswirkung und das Thema hat sich nicht so stark verschärft, dass hierfür eine Position erforderlich wäre. Das ändert sich gerade.“

Fallstudie: Clare Wardle –

Coca-Cola European Partners,

Rechtsabteilung und Unternehmenssekretariat

BEWEGGRÜNDE

Zunächst einmal konzentrieren wir uns sehr stark auf langfristigen Erfolg. Coca-Cola als Marke gibt es schon seit Langem und diejenigen, die in diese Marke investieren, wünschen sich, dass es sie noch sehr lange gibt. Wir sind dem langfristigen Erfolg verpflichtet, deshalb müssen wir ein guter Corporate Citizen sein und unseren Ruf bewahren und verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass dies unsere Verantwortung als großes Unternehmen ist, und unser Führungsgremium, unser Präsident und unser CEO unterstützen dies alles sehr stark. Wir möchten Verbrauchern das Gefühl vermitteln, dass unsere Produkte ethisch und nachhaltig sind und dass wir eine positive Präsenz in unseren Gemeinden haben.

In unserer Branche sehen wir eine sehr gezielte Besteuerung unserer Produkte in Bezug auf Zucker und Plastik und wir erwarten zukünftige Vorschriften für Plastik und Verpackungen. Plastikstrohhalm sind ein gutes Beispiel. Ein Großteil davon wird durch die sich verändernde Konsumentenstimmung zu Nachhaltigkeitsthemen getrieben und es ist wichtig, dass wir diese Stimmung wahrnehmen und angemessen darauf reagieren.

MITWIRKUNG DES FÜHRUNGSGREMIUMS

Initiativen zur ökologischen Nachhaltigkeit fallen in die Verantwortlichkeit des Managements. Das Führungsgremium ist für die Ausarbeitung der übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie zuständig. Wenn wir Mitglieder von Führungsgremien mit Fähigkeiten und Erfahrungen rekrutieren, die unsere eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen ergänzen und erweitern, spielt die Nachhaltigkeitserfahrung eine wichtige Rolle. Wir brauchen Menschen, die sich für die Nachhaltigkeitsthemen, mit denen wir uns beschäftigen, begeistern und interessieren. Diese Haltung gehört zu den Voraussetzungen, um als Mitglied des Führungsgremiums für unser Unternehmen geeignet zu sein.



RICHTLINIEN UND PRAKTIKEN

Wir haben feste Messgrößen und feste Verpflichtungen – es ist wichtig, diese ergänzend zu den eigenen Bestrebungen zu haben. So haben wir uns beispielsweise verpflichtet, alle unsere Verpackungen zu sammeln, damit sie wiederverwendet und recycelt werden können. Ebenso haben wir Kennzahlen darüber, um wie viel unser Wasserverbrauch die Wassermenge übersteigt, die wir wieder zurückgewinnen. Alle diese Verpflichtungen sind auf unserer Website nachzulesen. Der CSR-Ausschuss verfolgt sie dann detailliert und bewertet unsere Leistung anhand dieser Ziele.

Mit diesen Verpflichtungen können wir diese in die Messung der Leistung des Unternehmens als Ganzes und seiner Menschen einbeziehen. Es besteht somit eine klare Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeit und der gesamten Unternehmensleistung und dem Unternehmensfortschritt.

Das größte gemeinsame Hindernis für Nachhaltigkeit liegt immer in Business-Treibern, die offenbar nicht in Einklang stehen. Es ist schwierig, den Leuten zu sagen, dass sie ihr Budget kürzen und Einsparungen vornehmen müssen und dies dann gleichzeitig auf eine Weise zu tun, die heute kostspieliger ist. Man muss sicherstellen, dass Nachhaltigkeit genauso verankert wird wie die Sicherheit: „Ja, wir wollen, dass das effizient funktioniert, aber es muss zumindest nachhaltig sein.“ Andernfalls werden sich die Menschen heutzutage dafür entscheiden, einen Betrieb weniger nachhaltig zu bauen, zumal es letztlich viel mehr Geld kostet, später Änderungen vorzunehmen. Erstens ist diese Denkweise keine Option. Doch zweitens müssen Führungskräfte und Direktoren wirklich an Nachhaltigkeit glauben und diesen Glauben unter Beweis stellen.

Mit dieser Haltung können Unternehmen die Nachhaltigkeitsprioritäten unabhängig vom kurzfristigen Geschäftskontext besser verwirklichen. Je mehr man so handelt, desto besser funktioniert es, denn die Leute nehmen es einfach als selbstverständlich hin. Das ist nicht so einfach. Nicht alles wird immer perfekt funktionieren. Und manche Unternehmen verfügen zwar bereits zu einem früheren Zeitpunkt in der Aufbauphase über die Richtlinie, allerdings nicht über die grundlegende Unterstützung, damit sie funktioniert. Wir sind nicht perfekt und wir arbeiten immer noch daran. Man muss einfach den eingeschlagenen Weg weitergehen.

Es gibt viele Herausforderungen – aber nur bedingt Einigkeit über den richtigen Ansatz

Die Steuerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten ist eine Herausforderung. Um den größtmöglichen Nutzen aus der Umsetzung zu ziehen, sind Unternehmen aufgefordert, sie als einen wesentlichen Wert in ihrem Unternehmen zu integrieren. Die Befragten fühlten sich durch „Old-School“ und „altmodisches Denken“, durch fehlendes kulturelles Verständnis, durch das Fehlen eines Vorkämpfers und durch die fehlende Beachtung des Business Case durch das Führungsgremium behindert. Selbst bei Gremien, die sich umfassend engagieren, gibt es keinen Konsens darüber, wie die Steuerung zu gestalten ist und worüber berichtet werden soll.

Viele Befragte sagten, dass der Mangel an einheitlichen Standards das größte Hindernis für ihr Führungsgremium bei der Steuerung der Nachhaltigkeit sei. Bei so viel Aufmerksamkeit seitens der Medien und der Investoren kann die Erwartungshaltung schwer fassbar erscheinen und die Möglichkeiten, sie zu verstehen, scheinen auszufern. Auch die Anforderungen sind im Wandel begriffen, wegen der „sich ändernden staatlichen Vorschriften“ und der Schwierigkeiten, mit denen sich die Führungsgremien beim Versuch, etwas zu unternehmen, konfrontiert sehen. Und dabei ist für sie nach wie vor nicht klar, welche „zukünftigen regulatorischen Fragen sich mit ESG“ ergeben werden. Es gibt noch weitere externe Belastungsfaktoren, die das Ganze erschweren – Aktivisten, die kurzfristige Erfolge erwarten und Unternehmen ins Visier nehmen, ausländische Regierungen können ihre Politik in diesem Bereich sehr rasch ändern und die öffentliche Meinung, obwohl sie zum jetzigen Zeitpunkt klar ist, ändert sich häufig und ist schwer zu beeinflussen.

Für große, dezentralisierte und multinationale Unternehmen sind die „eingeschränkte Kontrolle der Anlagen“ und die „mangelnde Transparenz in der Lieferkette“ übliche Probleme. Auch ohne eine solche Verteilung der Geschäftstätigkeiten stellten die Befragten fest, dass es schwierig sei, „die Geschäftseinheiten in die Verantwortung zu nehmen“ und dass es nicht ausreichte, sich auf „Supportmanager und nicht auf Linienmanager“ zu verlassen. Ein anderer Befragter bemerkte wohlweislich, dass es schwierig sei, die „nachrangigen Umweltauswirkungen von Unternehmenstätigkeiten“ zu verfolgen und anzugehen.

Angesichts der Umweltschädigung, die auf einem derart hohen Niveau voranschreitet, erklärte ein anderer Befragter schlicht, dass seine größte Herausforderung sei, „auch weiterhin die Auswirkungen unserer Handlungen auf die Umwelt sorgfältig zu beobachten“.

NACHHALTIGKEIT UND STRATEGIE

Craig Winkler, nicht geschäftsführender Direktor bei Xero Ltd., einem globalen Softwareunternehmen mit Sitz in Neuseeland, sagte:

„Ich sehe Nachhaltigkeit als Teil der Strategie. Letztendlich liegt die Verantwortung beim CEO, aber das Führungsgremium ist sehr interessiert. Daher muss sie grundsätzlich in die Strategie des Unternehmens integriert werden. Das bedeutet, dass jede Führungskraft für sie verantwortlich ist und sie in den Regelungsbereich des Führungsgremiums fällt. Andernfalls wäre es so, als würde man sagen, dass die Verantwortung für die Unternehmenskultur ausschließlich im Personalwesen angesiedelt ist. Das trifft in gewisser Weise auch zu, aber es ist wirklich jeder Manager und jedes Team für dieses Thema verantwortlich. Am Ende muss die ökologische Nachhaltigkeit so tief durchdringen, dass sie im gesamten Unternehmen thematisiert und verstanden wird, da unterschiedliche Komponenten in unterschiedlichen Abteilungen und Funktionsbereichen unterschiedliche Auswirkungen haben. In verschiedenen Unternehmen, für die ich tätig war, gibt es einen leitenden Umweltbeauftragten, der ständig lautstark auf die entscheidende Bedeutung von Recycling hinweist, und er oder sie wird manchmal gefeiert, aber meistens ignoriert. Damit ein Unternehmen wirklich die Vorteile eines umweltschonenden und nachhaltigen Wirtschaftens nutzen kann, muss dieses Ziel in der DNA des Unternehmens und in der Mentalität der Menschen, die dort arbeiten, verankert sein.“

Fazit

Diese Schwierigkeiten sind teilweise auf die dynamische Entwicklung im Bereich der Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit zurückzuführen. Thought Leadership wird in diesem Zusammenhang ständig vorangetrieben. Die Investoren reden darüber. Die Öffentlichkeit redet darüber. Die Regierungen reden darüber. Welche Maßnahmen jede dieser Gruppen ergreifen wird, bleibt weiterhin unklar. Der Trend könnte jedoch nicht deutlicher sein. Die Führungsgremien sprechen bereits darüber und sie werden auch weiterhin in zunehmendem Maße darüber sprechen. Die Beweggründe der Direktoren sind überzeugend und entspringen ernsthaften Geschäftsrisiken und -chancen. Viele werden in den kommenden Jahren mehr an Relevanz gewinnen. Die Unternehmen werden sich wahrscheinlich im Hinblick auf bestimmte Praktiken und Lösungen zusammenschließen. Die Tatsache, dass sie es noch nicht geschafft haben, ist wenig verwunderlich.

Zweifellos stellt die Steuerung von Umweltaspekten eine Herausforderung dar. Es obliegt jedoch den Gremien, sich abzeichnende Veränderungen zu erkennen und aktiv ihre derzeitigen Praktiken zu überprüfen und die Überwachung von Umweltthemen gezielt so zu gestalten, dass sie die größtmögliche Wirkung für die Aktionäre und andere Interessengruppen entfaltet, oder andernfalls Gefahr zu laufen, den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren, die diese Aufgaben erfolgreicher umgesetzt haben.

Die Unternehmen befinden sich offensichtlich in verschiedenen Phasen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, und einige Unternehmen tragen einfach mehr Verantwortung und haben mehr Möglichkeiten, als Umweltschützer zu fungieren. Einige Unternehmen haben dabei bessere Chancen, davon zu profitieren. Andere Unternehmen müssen sich stärker anstrengen, um das Organisationsverhalten in Bezug auf Umweltaspekte zu ändern, und andere wiederum arbeiten in kleinen, erreichbaren Schritten, die sie einem nachhaltigen Geschäftsbetrieb ein gutes Stück näher bringen können.

Viele Unternehmen, Forscher und externe Berater haben in diesem Bereich erstaunliche Fortschritte zu verzeichnen. Für diejenigen, die sich gerade erst der Problematik bewusst werden, kann sich die Situation besonders chaotisch anfühlen.

Diese Dynamik und diese Fortschritte sind jedoch ein positiver Effekt, der auch weiterhin anhalten wird. Jedes Unternehmen muss selbst herausfinden, welcher Ansatz für seine Region, seine Branche und seinen Geschäftsbetrieb am besten geeignet ist. Überwachung, Berichterstattung und Aktivitäten im Rahmen von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten haben globale Auswirkungen. Jetzt, so formulierte es ein Befragter, ist es „an der Zeit, diese Praktiken um eine gute Governance zu ergänzen“.

FÜR IHRE EIGENEN ÜBERLEGUNGEN

Im Folgenden finden Sie Vorschläge für Fragen, die Ihr Führungsgremium im Lichte der Feststellungen in diesem Bericht berücksichtigen sollte:

1. Wie sehen unsere aktuellen Umweltauswirkungen aus - über alle Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften hinweg?
2. Welches Feedback haben wir von Investoren, Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen zu unserem Ansatz der Nachhaltigkeit erhalten?
3. Haben wir spezifische Ziele und Richtlinien zum Thema Nachhaltigkeit ausgearbeitet, und inwieweit messen und berichten wir unsere Leistung?
4. Welche Messgrößen verwenden wir zur Bewertung der Umweltauswirkungen? Sind das die richtigen?
5. Verfügen wir in der Führungsebene über die geeignete Fachkompetenz für Gespräche über ökologische Nachhaltigkeit? Wen sollten wir in den Diskussionsprozess mit einbeziehen? (z. B. Sustainability Officer, Investor Relations Verantwortlicher, externe Berater, neue Mitglieder des Führungsgremiums usw.)
6. Verfügen wir über die richtige Fachkompetenz auf Managementebene für zukunftsweisende Nachhaltigkeitsinitiativen?
7. Veröffentlichen wir die richtige Menge an Informationen über ökologische Nachhaltigkeit? Wenn wir bereits einige Informationen vorlegen, können wir dies dann effizienter und mit größerem Nutzen für das Unternehmen erreichen? Wenn wir keine Informationen offenlegen, sollen wir dann das Thema dennoch weiterverfolgen?

DANKSAGUNG

Beratungsgremium des Instituts:

- Brian Stafford
- Dottie Schindlinger
- Anastassia Lauterbach
- David Larcker
- Peter Gleason
- Rahul K. Bhardwaj
- Susan Forrester
- Susan Kilsby
- TK Kerstetter

Wissenschaftliche Leiterin und Autorin: Annie Kors

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern der Untersuchung, ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre. Ein besonderer Dank gilt all jenen, die sich die Zeit genommen haben, um ihre Gedanken zu diesem wichtigen Thema vertiefend zu erläutern.

Vielen Dank auch an das interne Diligent Team, das bei diesem Projekt eng mit dem Diligent Institute zusammengearbeitet hat:



Quellenangaben und Literaturhinweise

Die nachstehende Liste enthält die Artikel und Beiträge, die für die Bereitstellung von Kontextinformationen für den vorliegenden Bericht genutzt wurden. Sie alle werden sehr empfohlen, um sich eingehender über ökologische Nachhaltigkeit und Corporate Governance zu informieren.

Bryan Hong, Caroline Flammer und Dylan Minor, [„Corporate Governance & Rise of Integrating Corporate Social Responsibility Criteria in Executive Compensation“](#), 18. Dezember 2017.

„Diese Studie untersucht die Struktur der CEO-Vergütung und stellt fest, dass die Integration von Kriterien der Corporate Social Responsibility in die Vergütung von Führungskräften – ein relativ neues Phänomen – zu einer Verbesserung der langfristigen Ausrichtung, einer Steigerung des Unternehmenswertes, einer Steigerung der Sozial- und Umwelleistung, einer Verringerung der Emissionen und einer Zunahme von umweltfreundlichen Innovationen führt.“

Kristen Lang, Ceres, [„Change the Conversation: Redefining How Companies Engage Investors on Sustainability“](#), 6. Februar 2019.

„Auf der Grundlage unserer Interviews mit Ceres Investorenpartnern beleuchtet Change the Conversation die wichtigsten Trends der sich verändernden Erwartungen der Investoren an die Nachhaltigkeit von Unternehmen.“

Ceres and The B Team, [„Getting Climate Smart: A Primer for Corporate Directors in a Changing Environment“](#), 14. Mai 2018.

„Die Unternehmensleitung, einschließlich der Führungsgremien, versucht zu verstehen, wie sie ihr Unternehmen widerstandsfähig gegen die Auswirkungen des Klimawandels machen kann.“

Ceres, [„Disclose What Matters: Bridging the Gap Between Investor Needs And Company Disclosures On Sustainability“](#), 15. August 2018.

„Disclose What Matters analysiert die veröffentlichten Nachhaltigkeitsinformationen der weltweit größten Unternehmen und stellt fest, dass die meisten Unternehmen vergleichbare und branchenweite Offenlegungsrahmen für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen verwenden.“

Veena Ramani, Ceres, [„Lead From the Top: Building Sustainability Competence on Corporate Boards“](#), 14. September 2017.

„In einem von Unberechenbarkeit geprägten Klima ist die Stärkung der Nachhaltigkeitskompetenz in den Führungsgremien von Unternehmen – in denen die Direktoren in der Lage sind, Geschäftsrisiken und Wachstumschancen im Hinblick auf sich verändernde Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren zu beurteilen – der richtige Weg.“

Charles M. Elson und Nicholas J. Goossen, [„Climate change and the corporate board: Too hot not to handle?“](#), 2017.

„Es ist ein Thema, mit dem sich die Führungsgremien auseinandersetzen müssen, da viele Investoren seine Berücksichtigung verlangen. Noch besser ist es, wenn ein Führungsgremium sich deswegen mit dem Klimawandel befasst, weil es im besten Interesse eines langfristigen Shareholder Value liegt.“



Quellenangaben und Literaturhinweise

Deloitte, [„Sustainability and the board: What do directors need to know in 2018?“](#), März 2018.

„Es gibt eine Reihe von Schritten, die Gremien in Betracht ziehen können, und Fragen, die sie stellen können, um einen besseren Überblick über neu auftretende Nachhaltigkeitsrisiken und sich ändernde Erwartungen der Interessengruppen zu erhalten. Um mehr darüber zu erfahren, laden Sie bitte diese Ausgabe unserer Agenda-Reihe ‚On the Board‘ herunter.“

Dominik Breiting und **Karina Litvack**, [„It’s time to put the climate at the top of corporate board agendas.“](#), 18. September 2018.

George Kell (forbes.com), [„The Remarkable Rise of ESG.“](#), 11. Juli 2018.

Heidi Welsh und Sol Kwon, [„State of Sustainability and Integrated Reporting 2018.“](#), 14. November 2018.

„Der vorliegende Bericht belegt, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung großer börsennotierter Unternehmen schnell reift, wobei die Finanzdaten neben wachsenden Sozial- und Umweltkennzahlen und quantifizierten Zielen präsentiert werden.“

Ioannis Ioannou und George Serafeim, [„Corporate Sustainability: A Strategy?“](#), 12. Februar 2019.

Sheila Bonini and Anne-Titia Bové, McKinsey & Company, [„Sustainability’s strategic worth.“](#), Juli 2014.

„Führungskräfte auf allen Ebenen erkennen in der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle für das Unternehmen. Doch wenn es darum geht, die Reputation, Umsetzung und Verantwortlichkeit ihrer Nachhaltigkeitsprogramme zu meistern, sind viele Unternehmen noch weit davon entfernt.“

Anne-Titia Bové, Dorothee D’Herde und Steven Swartz, McKinsey & Company, [„Sustainability’s deepening imprint.“](#), Dezember 2017.

„Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass Unternehmen heute mehr denn je bestrebt sind, ihre Nachhaltigkeit so zu gestalten, dass sie sich an Werten orientiert und Interessengruppen einbezieht. Um jedoch finanzielle Erfolge zu erzielen, ist es wichtig, Nachhaltigkeit in die Kernfunktionen zu integrieren.“