

---

# Finanzvorstände und Nachhaltigkeitsstrategie: Eine Umfrage unter den DAX-30-Konzernen

Susanne Bergius

---

## Zusammenfassung

Finanzchefs blenden Nachhaltigkeit als Megatrend aus, wie 2013 Studien und internationale Akteure bemängelten. Planung, Steuerung und Kontrolle von Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen sehen Finanzvorstände (CFOs) tatsächlich oft nicht als ihre Aufgaben an. Das ergab eine exklusive Umfrage der Autorin für das *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments (HB-Briefing NI)* unter den CFOs der 30 im Dax notierten Unternehmen, um den Status Quo und die Potenziale zu beleuchten (Bergius 2012). Zwölf Fragen anhand zweier Leitfragen stellte das Magazin: Welche Relevanz hat eine nachhaltige Unternehmensstrategie für den CFO? Und umgekehrt: Welches ist die Rolle von CFOs für eine nachhaltige Firmenstrategie?

Immerhin zehn Finanzchefs antworteten. Dieses Drittel führender Finanzvorstände erläuterte teils ausführlich die Relevanz dieses Handlungsfelds für ihre strategische und tägliche Arbeit. Sie machten deutlich, dass CFOs und ihre Verantwortungsbereiche über ein großes Instrumentarium verfügen, um effektiv zu einer nachhaltigen Unternehmensführung beizutragen – sofern sie sich der Notwendigkeit ihrer Rolle und des Umfangs ihrer Möglichkeiten bewusst sind. Für die Zukunft erwarten sie einen stärkeren Fokus auf die Investitionspolitik, eine höhere Transparenz zu ESG-Aspekten in Geschäftsberichten sowie eine leichtere Finanzierung durch Banken und über den Kapitalmarkt infolge hoher Nachhaltigkeitsleistungen. Diesen Zukunftsthemen sollten sich alle Finanzvorstände widmen. Zumal immer häufiger Finanzvorstände einer neuen, strategischer denkenden Generation den Vorstandsvorsitz übernehmen.

---

S. Bergius (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: kontakt@susanne-bergius.de

T. Schulz, S. Bergius (Hrsg.), *CSR und Finance*,  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility,  
DOI 10.1007/978-3-642-54882-6\_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

# 1 Handlungsfelder „CSR“ und „Nachhaltigkeit“ sind Neuland

## 1.1 Internationales Umfeld

Finanzchefs blenden Megatrends aus. Dies Fazit ist aus einer europaweiten Umfrage der Beratungsgesellschaft Bearingpoint unter 65 „Chief Financial Officers“ (CFOs) aus acht Branchen zu ziehen, die kurz vor Redaktionsschluss dieses Buches im Dezember 2013 veröffentlicht wurde. Für die Hälfte der Befragten spiele Nachhaltigkeit keine oder höchstens eine kleine Rolle, ein weiteres Drittel sehe nur eine mittlere Bedeutung für sich selbst, so das Resultat (Bearing Point 2013). Im Fokus der Kassenwarte stünden zwei andere Megatrends: Digitalisierung und Regulierung. Zwar hielten die CFOs Nachhaltigkeit nicht für unwichtig, aber sie „sehen es mehr als Thema in der Verantwortung anderer Unternehmensbereiche wie der Produktion“, erläutert Bearingpoint.

Doch nicht nur das, sie beziehen „nachhaltig“ vornehmlich auf die Strategie: Die Herausforderung sei, diese langfristig ökonomisch stabil und dabei schlank und flexibel zu gestalten. Diese Einschätzung macht eine sehr eingeschränkte, auf ökonomische Leistungen bezogene Sicht auf Nachhaltigkeit deutlich. Der umfassende Ansatz, zu dem unabdingbar auch ökologische, soziale und Governance-Aspekte gehören (siehe Beitrag Schulz), ist den meisten CFOs nicht geläufig. Das müsse und werde sich ändern, denn, so die Studie: „Der Druck von Mitarbeitern und Investoren nimmt zu.“ Nachhaltige Kriterien würden erwartet und müssten transparent gemacht werden. Dabei seien die Finanzvorstände gefordert. Offensichtlich wissen die wenigsten, wie sehr.

Damit sich CFOs künftig stärker um Nachhaltigkeit kümmern, hat Mitte Dezember 2013 das von Prince Charles vor vielen Jahren gegründete Projekt Accounting for Sustainability (A4S) ein Netzwerk für CFOs gegründet. Das „A4S Chief Financial Officer Leadership Network“ soll Finanzvorständen helfen, Umwelt- und Sozialaspekte in die Unternehmensstrategie einzubetten. Es ist eigenen Angaben zufolge die erste Gruppierung mit Fokus auf die Rolle von Finanzvorständen bei der Integration von ESG-Aspekten in finanzielle Entscheidungsprozesse. Dazu haben sich nicht nur britische, sondern auch einige internationale Großkonzerne bekannt.

Ziel des Netzwerkes ist es, Nachhaltigkeit „ins Herz der Entscheidungsprozesse in Unternehmen“ zu bringen (Accounting for Sustainability 2013). Zu diesem Zweck sollen erfolgreiche Strategien entwickelt und miteinander geteilt werden, damit sie branchenübergreifend zur Norm gehören. Zu diesem Zweck sollen Modelle für Zukunftsrisiken weiterentwickelt und Dialoge mit Investoren und Anspruchsgruppen geführt werden, damit diese die wirtschaftlichen Vorteile von nachhaltigen Geschäftsmodellen besser verstehen.

Zu dieser Diskussion will auch die Unternehmensberatung Accenture mit ihrer Publikation „The Chief Financial Officer’s Perspective“ beitragen, die Ende 2013 in der sich an alle „C“-Funktionen wendenden Reihe „The Sustainable Organization“ erschien. Auf Basis von Einzelinterviews mit neun Finanzvorständen und CEO von Unternehmen verschiedener Länder, darunter auch der Berliner Stadtreinigung, ergibt sich ein Bild über die

Vielzahl der Herausforderungen, vor denen moderne CFOs stehen. Aufschlussreich sind die Empfehlungen der Befragten zu unterschiedlichen Aspekten, die sie ihren Kollegen anderer Unternehmen geben. Das Kernfazit lautet: Selbst wenn sich Finanzvorstände nur mit ihren traditionellen Kernaktivitäten befassen, sei es inzwischen unmöglich, Nachhaltigkeit zu ignorieren (Accenture 2013). Die Transformation ihrer Rolle zu stärker querschnittsfunktionalen Verantwortungen verstärkte die Relevanz von Nachhaltigkeit für CFOs.

## 1.2 Nationales Umfeld

In Deutschland lassen sich selbst die größten deutschen Unternehmen wirtschaftliche Vorteile durch Nachhaltigkeit entgehen, ergab das „Corporate Sustainability Barometer“ des Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Die Wissenschaftler befragten 2012 die 152 umsatzstärksten Unternehmen aller Branchen (CSM 2012). In erster Linie bedeute das Nachhaltigkeitsmanagement für die Unternehmen, die Reputation zu sichern, Risiken zu mindern und interne Prozesse zu optimieren. „Chancen auf Umsatzsteigerung und Innovationen nutzen sie hingegen nur selten“, konstatiert Stefan Schaltegger, Lehrstuhlinhaber und Leiter des CSM. Die Fokussierung auf Reputation sei zu einseitig.

Eine Minderheit der befragten Unternehmen überprüfe, wie sich ihr Engagement für ökologische oder soziale Themen auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Weniger als die Hälfte der Befragten misst der Studie zufolge den Einfluss auf die Kosten, und nur ein Drittel untersucht die Wirkung auf den Umsatz und auf Innovationen. Die notwendigen Informationen könnten Rechnungswesen und Controlling bieten. Diese aber werden von allen Unternehmensbereichen am wenigsten in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden. „Es ist fraglich, wie ohne entsprechende Kennzahlen und Analysen ein wirtschaftlich erfolgreiches Management ökologischer und sozialer Themen gelingen soll“, warnt der Betriebswirtschaftler Schaltegger.

Vor diesem nationalen und internationalen Hintergrund erbrachte Ende 2012 die Umfrage der Autorin unter den Finanzvorständen der im Börsenindex Dax notierten 30 Unternehmen aufschlussreiche Ergebnisse und Erkenntnisse.

## 1.3 Ein Fremdwort für Viele

„Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?“ und „Glauben Sie, das ist ein Thema für Finanzvorstände?“ – so klangen spontane telefonische Rückfragen nur Minuten nach der Versendung der Umfrage des *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments* an die Finanzvorstände der Dax-30-Konzerne im Herbst 2012. Diese ungläubigen Reaktionen bestätigen exemplarisch, was die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte in einer Erhebung von 2011 konstatiert hatte: Für knapp ein Drittel der Chief Financial Officers (CFOs)

aus zehn Ländern war Nachhaltigkeit in der Praxis kein oder kaum ein Thema. Nur 20 % gingen davon aus, dass sie sich künftig stärker damit beschäftigen würden.

Das hat sich 2012 zwar etwas geändert: „Knapp zwei Drittel wollen ihr Engagement für mehr Nachhaltigkeit verstärken“, berichtet Rolf Epstein, Deloitte-Partner für CFO-Dienstleistungen, von der erneuten Umfrage unter 250 Finanzvorständen internationaler Unternehmen aus 14 Ländern (siehe auch Beitrag Linde/Stubenrauch/Möller). Gleichwohl sahen sich von ihnen erst 26 (Vorjahr 17) Prozent in der Pflicht, zu einer nachhaltigen Geschäftsstrategie beizutragen. Für elf Prozent ist das noch immer gar kein Thema.

Und die Praxis in der Europäischen Union zeigt: Lediglich rund 1.000 der 42.000 größten europäischen Unternehmen betreiben ihre unternehmerische Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) strategisch, bemängelte ein Vertreter der EU-Kommission auf einer Veranstaltung des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Berlin. Weniger als zehn Prozent der größten Gesellschaften in der EU legten regelmäßig entsprechende Informationen offen, kritisierte die EU-Kommission in ihrem Richtlinienvorschlag für eine CSR-Berichtspflicht im April 2013 (EU-Kommission 2013).

## 1.4 Zögerliches Antwortverhalten

Wie sieht das bei Finanzvorständen der deutschen Top-Konzerne aus? Das fragte im Herbst 2012 die Autorin im Namen des *Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments* alle CFOs der im Börsenindex Dax30 notierten Unternehmen (Bergius 2012). Schon das Antwortverhalten spricht Bände. Sieben reagierten überhaupt nicht. Zwölf ließen sich wegen personeller Wechsel oder aus terminlichen Gründen (Quartalsabschlussarbeiten) nicht auf die Umfrage ein, wobei manch ein Sprecher nachschob: „... zumal Nachhaltigkeit nicht sein primäres Thema ist, sondern Aufgabe des Gesamtvorstandes“ oder „... das Thema sicher nicht nur bei uns zum größeren Teil in das Ressort des für Nachhaltigkeit bestellten Vorstandsmitglieds fällt.“ Ein Unternehmen hat gar die Fragestellungen verändert, um passende, aber nicht auf den Finanzvorstand gemünzte Antworten geben zu können.

Keines dieser Unternehmen machte von der ihnen gebotenen Möglichkeit Gebrauch, zumindest das Team des Finanzvorstandes wenige Kernfragen beantworten zu lassen wie „Welche Relevanz hat eine nachhaltige Unternehmensstrategie für den Finanzvorstand konkret?“ und „Spielt der CFO eine Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Firmenstrategie?“ Diese 20 Unternehmen, die nicht an der Umfrage teilnahmen, reagierten selbst dann nicht, als sie informiert wurden, dass die Ergebnisse der Umfrage ausführlicher in diesem Managementbuch veröffentlicht werden.

Manch ein Unternehmen erbat für die 12 Fragen (siehe Tab. 1) mehr Zeit zur Beantwortung, „weil wir uns das Thema unter diesem Aspekt noch nicht genau angesehen haben und dazu erst ein gemeinsames Verständnis finden müssen.“ Drei bis vier Personen hätten daran gearbeitet, auch der Finanzvorstand selbst, hieß es anschließend. Für zwei der vier Antwortenden ist die Bedeutung einer nachhaltigen Ausrichtung der Firmenstrategie seit Beginn der Finanzkrise gewachsen. Für die anderen acht ist sie gleich geblieben.

**Tab. 1** Zwölf Fragen an die 30 Dax-Finanzvorstände

- 
1. Ist die Bedeutung einer nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmensstrategie für Sie seit Beginn der Finanzkrise gewachsen? Wenn ja: Warum? Falls nein: Warum nicht?
  2. Welche Relevanz hat eine nachhaltige Unternehmensstrategie für Sie als Finanzvorstand konkret? (Bitte Fallbeispiele nennen.)
  3. Sehen Sie in Ihrem Unternehmen eine positive Korrelation zwischen Nachhaltigkeits-Performance und Finanz-Performance?
  4. Spielen Sie als CFO eine Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Firmenstrategie? Wenn ja: Welche Bedeutung haben Sie in der Nachhaltigkeitsorganisation? Falls nein: Warum nicht?
  5. Wo sehen Sie Ihre Aufgabe(n), um zu einer nachhaltigen Geschäftsstrategie und ihrer Umsetzung in die Praxis beizutragen? Auf welchen Feldern am ehesten (Controlling, Unternehmehmensfinanzierung, Externes Rechnungswesen/Bilanzpolitik, Investor Relations)? Bitte erläutern.
  6. Was konkret tun Sie bereits hierfür und was könnten Sie in Zukunft zusätzlich dafür tun? (Mit welchen Stellschrauben und Instrument nehmen Sie Einfluss bzw. könnten Sie künftig stärker Einfluss nehmen? Bitte möglichst konkrete Beispiele nennen.)
  7. Wie bedeutsam ist Nachhaltigkeit für das Investitionsmanagement (z.B. für Akquisitionen, betriebliche Inlands-/Auslandsinvestitionen)?
  8. Erleichtert eine nachhaltige Unternehmensausrichtung die Finanzierung durch Banken?
  9. Wie relevant sind gute Nachhaltigkeitsratings und Notierungen in Nachhaltigkeitsindizes & Fonds für die (externe/interne) Unternehmensfinanzierung?
  10. Wie relevant sind für Sie die Forderungen institutioneller Investoren und internationaler Investorennetzwerke nach einer aussagekräftigen (für die Finanzanalyse nutzbaren) ESG-Berichterstattung (zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen Ihres Unternehmens)?
  11. Was tun Sie als Finanzvorstand, um Investoren die nötigen ESG- Informationen zu bieten? (z.B. Wurde ein ESG-Controlling aufgebaut? Welche KPI(-Standards) sind dafür entscheidend?)
  12. Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für Ihr Risikomanagement?
- 

Für die Mehrheit der CFOs ist die unternehmerische Verantwortung für die Folgen des Kerngeschäfts folglich kein Thema. Das trifft für die meisten Finanzvorstände zu. Andernfalls würden laut EU-Kommission nicht bloß an die 1.000 der 42.000 größten europäischen Unternehmen ihre Corporate Social Responsibility strategisch betreiben. Das heißt: 98 % der Unternehmen wirtschaften so, also ob sie das, was sie verursachen, nichts angeht.

Die Reaktionen auf die Dax-30-Umfrage verdeutlichen, wie unterbelichtet die Themen „Nachhaltigkeit“ und unternehmerische Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) in der Welt der Finanzvorstände trotz einiger Vorreiter noch sind. Aber sind sie deswegen auch irrelevant? Mitnichten, wie die Antworten von immerhin einem Drittel der damaligen Finanzvorstände zeigen. Nachhaltigkeit hat für sie aus verschiedenen Gründen eine große Bedeutung.

## **2 Verschiedene Motive als Treiber**

### **2.1 Geldgeber und Kunden legen auf Nachhaltigkeit wert**

Fünf CFOs befassen sich unter anderem damit, weil Investoren das wünschen oder es von Großanlegern als wichtig eingestuft wird. „Meine Aufgabe als Finanzvorstand ist es, darzulegen, wie wir den Nachhaltigkeitsgesichtspunkt in unsere Unternehmensstrategie integrieren“, erklärte Werner Brandt von SAP. Dabei gewinne Nachhaltigkeit an Bedeutung. „Immer mehr Kunden und Investoren legen auf nachgewiesene Nachhaltigkeit großen Wert“, so auch Dominik Asam von Infineon.

Das hat konkrete finanzrelevante Auswirkungen: „Eine gut im Unternehmen verankerte Nachhaltigkeitsstrategie kann sich positiv auf die Refinanzierung am Kapitalmarkt auswirken“, erläuterte Stefan Kraus von der Deutschen Bank.

### **2.2 Kostensenkung und besseres Investitionsmanagement**

Auch Kostensenkungen sind ein häufig genanntes Motiv. „Aufwendungen beispielsweise in der Produktion und bei Produktverpackungen lassen sich unmittelbar finanziell messbar verringern. Das hat für mich als Finanzvorstand hohe Relevanz“, erklärte Ulrich Schmidt von Beiersdorf. Effiziente Prozesse und ein bestmöglicher Ressourceneinsatz führen „zur schnellen Umsetzung von Innovationen, zu günstigeren Kostenstrukturen und letztlich zu höherer Wettbewerbsfähigkeit“, stellte Carsten Knobel von Henkel dar.

Auf die Art, Investitionen zu managen, wirkt eine nachhaltige Firmenstrategie ebenfalls: „Jeder Akquisition geht ein sorgfältiges Due-Diligence-Verfahren voraus, in dessen Rahmen wir natürlich auch mögliche Umweltrisiken oder Altlasten analysieren“, sagte Bernhard Düttmann vom Spezialchemiekonzern Lanxess gegenüber dem *HB-Briefing NI*. Schmidt von Beiersdorf bringt sich vor allem im Investitionskomitee ein: „Durch meinen Vorsitz in diesem Gremium habe ich die Möglichkeit, unsere nachhaltige strategische Ausrichtung in die Investitionsentscheidungen mit einzubeziehen. Darüber hinaus haben wir gerade unseren Investitionshorizont verlängert.“ Nachhaltigkeitskriterien sollen künftig stärker beachtet werden.

Überdies hat eine Nachhaltigkeitsstrategie direkt Auswirkungen auf die Investitionsstrategie, einen Kernbereich von Finanzchefs. Sehr deutlich wird das beim Energieversorger RWE infolge des damaligen, durch politische Vorgaben beschlossenen Ziels, die CO<sub>2</sub>-Intensität der Kraftwerke deutlich zu senken. „Hieraus hat sich das größte Investitionsprogramm in der Geschichte der RWE entwickelt. Allein die Erneuerung unseres konventionellen Kraftwerksparks schlug mit rund 12 Mrd. € zu Buche“, berichtete Rolf Pohlig, bis 31. Dezember 2012 CFO des Konzerns. Sein Nachfolger Bernhard Günther steht allerdings gemeinsam mit dem Vorstand vor der Herausforderung, dass sich das Programm aus wirtschaftlichen Gründen nicht so realisieren lässt. RWE hat im Sommer 2013

sämtliche neuen großen Investitionsprojekte von der Agenda genommen; Ende Juli hat der Konzern beispielsweise den geplanten Umbau eines Kohlekraftwerks in Großbritannien in ein Biomasse-Kraftwerk abgesagt und Ende November Pläne für den weltweit größten Hochsee-Wiindpark vor der walisischen Küste (Balser 2013). Gleichwohl gehen Beobachter davon aus, dass das Unternehmen, um zukunftsfähig zu werden, wenn überhaupt nachhaltig orientierte Investitionen realisieren muss.

Ursprünglich war zu dem Thema „Investitionsstrategie & Nachhaltigkeit“ ein gesonderter Beitrag für dieses Buch geplant. Doch keiner der dafür angefragten Konzerne und Unternehmen wollte sich hierzu aus dem Fenster lehnen. Ansatzpunkte schildert der Beitrag von Bassen/Gödker hinsichtlich Fusionen und Übernahmen.

### **2.3 Ökologie rangiert vor Sozialem**

Die Antworten verdeutlichen, dass Finanzvorstände überwiegend die positiven Effekte ökologischer Nachhaltigkeit auf ihr Budget und die Firmenresultate im Blick haben. Vom frühzeitigen Erkennen und gezieltem Managen sozialer und gesellschaftlicher Risiken und Chancen sprach nur Robin Stalker von Sportartikler Adidas.

Und Gregor Pottmeyer von der Deutschen Börse hob den Personalbereich hervor. Engagierte, kompetente Mitarbeiter seien für den unternehmerischen Erfolg entscheidend. Brandt von SAP formulierte das deutlicher: „Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und die Zufriedenheit unserer Kunden sind Grundvoraussetzung dafür, dass wir unsere finanziellen Ziele erreichen.“ Darum gehören diese beiden nicht-finanziellen Ziele neben Umsatz und Marge zu den vier obersten Firmenzielen.

### **2.4 Korrelation zwischen Nachhaltigkeitsleistungen und Finanzperformance**

Sieben Finanzvorstände berichteten über eine klare Korrelation zwischen nachhaltiger und Finanzperformance. „Wir können definitiv einen positiven Zusammenhang zwischen unserer Nachhaltigkeits- und unserer Finanzleistung feststellen“, so Stalker (Adidas).

Die BASF unterscheidet laut CFO Engel sogar überhaupt nicht mehr zwischen Nachhaltigkeits- und Finanzperformance, denn: „Ohne Nachhaltigkeit gibt es keinen langfristigen Erfolg“, argumentiert er.

Lanxess gab dagegen eine ausweichende Antwort. Deutsche Börse und Deutsche Bank halten eine Korrelation für nur teilweise gegeben oder schwer messbar. Indem man sich als Arbeitgeber noch attraktiver mache, stelle man aber langfristig die Wettbewerbsfähigkeit sicher, erläuterte Pottmeyer (Deutsche Börse) (Abb. 1).

Dax-30-Finanzchefs äußern sich

Kurzantworten auf HB-Fragen

Unternehmen	Besteht in Ihrem Unternehmen eine Korrelation zwischen Nachhaltigkeitsleistungen und Finanzperformance?	Erleichtert eine nachhaltige Unternehmensausrichtung die Finanzierung?
Adidas	ja	ja
BASF	ja	ja
Beiersdorf	ja	keine Erfahrung
Deutsche Bank	teils	ja
Deutsche Börse	teils	positiv
Henkel	ja	teils
Infineon	ja	noch nicht
Lanxess	keine klare Antwort	teils
Munich Re*	keine klare Antwort	ja
RWE	ja	ja
SAP	ja	keine Antwort

\* Antworten, aber nicht vom Finanzvorstand: Munich Re

Teilnahme abgelehnt von: Allianz, Bayer, BMW, Commerzbank, Daimler, Deutsche Post, Fresenius, K + S, Lufthansa, Merck, Siemens und VW

Keine Reaktion von: Continental, Deutsche Telekom, Eon, Fesenius Medical Care, Heidelberger Cement, Linde und Thyssen-Krupp

Quelle: eigene Befragung, Stand: Nov. 2012

Abb. 1 Dax-30-Finanzchefs äußern sich. (Quelle: Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments 12/2012)

3 Strategische Ausrichtung und Umsetzung in die Praxis

3.1 Ausweichende Antworten zur strategischen Rolle

Wie ungewohnt das Thema selbst für die an der Umfrage teilnehmenden Kassenwarte ist, zeigen die Antworten auf die Frage: „Spielen Sie als CFO eine Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Firmenstrategie?“ Nur Pottmeyer (Deutsche Börse) und Asam (Infineon) sagten schlicht: „Ja.“ Sechs Antwortende drückten sich davor und sprachen von der Verantwortung des Gesamtvorstands ohne zu konkretisieren, ob und wie sie selbst sich hierbei einbringen.

Zwei Finanzvorständen obliegen bestimmte Fachbereiche, wodurch sich neben der naturgemäßen Finanzierungs- und Gesamtmarktperspektive eine größere, in die Nachhaltigkeitsstrategie hinein reichende Rolle ergibt: Asam von Infineon ist für Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Energiemanagement verantwortlich, und Knobel von Henkel für den globalen Einkauf. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Deloitte-



Umfrage von 2012 ergeben hat, dass CFOs heutzutage viel häufiger als noch 2011 für Nachhaltigkeitsthemen zuständig sind (siehe Beitrag Linde/Stubenrauch/Möller).

### 3.2 ESG-Berichterstattung und Investor Relations als wesentliche Hebel

Ihren eigenen Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie schilderten hingegen fast alle Finanzvorstände konkret. Befragt, auf welchen Feldern sie am ehesten dazu beitragen und künftig beitragen wollen, nannten sieben von neun als einen Schwerpunkt die externe Berichterstattung zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (englisches Kürzel: ESG).

„Das wichtigste Themenfeld sehe ich derzeit in der integrierten Berichterstattung. Denn ‘Integrated Reporting’ ist Ausdruck von ‘Integrated Thinking’ in der Unternehmensstrategie“, sagte Brandt von SAP (siehe auch Beitrag Frank). Vielen ist die Kommunikation mit den Investoren zu ESG wichtig. „Um zu einer nachhaltigen Geschäftsstrategie beizutragen, engagiere ich mich als CFO besonders im Bereich der Investor Relations“, erklärte Kraus von der Deutschen Bank: „In Zukunft möchten wir noch intensiver mit unseren Investoren über Nachhaltigkeit sprechen, damit deren Anregungen auch in den langfristigen Prozess des angestrebten kulturellen Wandels in unserem Hause einfließen.“ Der Adidas-CFO bezeichnete den Dialog mit Analysten als eines der wichtigen Handlungsfelder.

Hier kommt Arbeit auf CFOs und Investor Relations zu. Insbesondere, weil zunehmend internationale Investorengruppen rund um den Globus eine bessere, vergleichbare ESG-Berichterstattung und nachgewiesene CSR-Leistungen verlangen. Sie stellen Forderungen an Unternehmen, Börsen und Regulatoren (Bergius 2013d). Und die Regulatoren reagieren: Die EU-Kommission hat im April einen Richtlinienentwurf für eine ESG-Berichtspflicht für große Unternehmen zur Diskussion gestellt (EU-Kommission 2013). Er ist fast nur in Deutschland umstritten, doch es gibt auch Befürworter (Bergius 2013b, c). Ende Juni 2013 hat eine Gruppe der größten Finanz- und Anlegerinitiativen der Welt die Vorlage der EU-Kommission für eine CSR-Berichtspflicht klar unterstützt. Die Organisationen repräsentieren mehr als 700 Institutionelle mit addiert mehr als 65 Billionen Euro verwaltetem Vermögen (Eurosif 2013).

Deren Forderungen können sich Finanzvorstände nicht entziehen, auch nicht in Deutschland. Voraussichtlich wird es zu einer ESG-Berichtspflicht kommen, denn entsprechende Anforderungen von Anspruchsgruppen steigen, und zunehmend werden Berichtspflichten für einzelne ESG-Aspekte in europäischen und außereuropäischen Ländern etabliert. Finanzvorstände und Investor Relations handeln folglich vorausschauend, wenn sie sich jetzt schon darauf einstellen und ESG-Aspekte gemäß nationaler und internationaler Standards berichten. Nach monatelangen Verhandlungen haben EU-Kommission, die Mitgliedsstaaten und das EU-Parlament 2014 einen Kompromiss für eine CSR-Berichtspflicht ausgehandelt. Anfang Mai stand nur noch die Zustimmung des Rates aus. Sie gilt für die 6000 größten börsennotierten Unternehmen.

### 3.3 Controlling als zentrales Handlungsfeld

Viele Vorstände hoben das Controlling als wesentliches Handlungsfeld hervor (siehe auch Beitrag Michel/Isensee/Stehle). Ohne eine solide Unternehmensfinanzierung, das Controlling oder ein Risikomanagement könne ein Unternehmen nicht nachhaltig sein, sagte Knobel (Henkel). Controlling und Unternehmensfinanzierung seien für die interne Weichenstellung Richtung Nachhaltigkeit zuständig, erklärte Pohlig (RWE). Engel (BASF) betonte: „Nachhaltigkeit verlangt langfristiges Denken. Deshalb ist es wichtig, die Balance zwischen kurzfristiger finanzieller Performance und längerfristig angelegten Zielen herzustellen. Dem dient die jährliche Überprüfung durch unser strategisches Controlling.“

Auch Schmidt von Beiersdorf sieht im Controlling eine hohe Verantwortung für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie: „In diesem Bereich wird die Nachhaltigkeit von Konzepten, Produkten und Investitionen besonders kritisch hinterfragt.“ Der Konzern entwickelte zu diesem Zeitpunkt Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung. Andere haben solche längst.

### 3.4 CFO als interne Treiber sind selten

Allerdings sehen sich offensichtlich nur wenige Finanzchefs auch als interner Treiber. Zu den wenigen, die sich dazu äußerten, gehörte Brandt (SAP): „Als CFO kann ich gut darauf hinwirken, dass unsere nicht-finanziellen Indikatoren ebenso ernst genommen werden, wie die Finanziellen, denn sie tragen ebenso zum Unternehmenserfolg bei.“ Als einziger Vorstand nannte Pohlig Anreizsysteme als Handlungsfeld: „Die Nachhaltigkeitsindikatoren im System der Vorstandsvergütung sind ein zentraler Baustein, um das nachhaltige Handeln von RWE zu verankern und dokumentieren.“

Finanzielle Nachhaltigkeitselemente in Vorstandsvergütungen gibt es bereits häufiger, also die Streckung von Boni über mehrere Jahre und die Bindung an langfristige ökonomische Ziele. Öko-soziale Nachhaltigkeitselemente sind gemäß Recherchen der Autorin jedoch noch selten. Da ragt beispielsweise die Deutsche Bahn heraus, bei der künftig etwa 70 % der variablen Jahresvergütung sämtlicher 5000 Manager von der Realisierung der nachhaltigen Konzernstrategie abhängen – davon bis zu zwei Drittel von ökologischen Leistungen, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Düttmann von Lanxess gab an, die Bereiche, mit deren Hilfe er zu einer nachhaltigen Geschäftsstrategie beitragen könne, ließen sich nicht getrennt voneinander betrachten. Er interpretiert allerdings „nachhaltig“ – wie so viele Akteure in Wirtschaft und Finanzwelt – verkürzt als „langfristig“ aus ökonomischer Sicht. Eine „nachhaltige Finanzpolitik“ beinhalte eine langfristige Fremdfinanzierung, eine umsichtige Strategie der Unternehmenszukäufe und die Fähigkeit, ein solides Investment-Grade-Rating aufrechtzuerhalten. „Auf diese Elemente werden wir uns auch künftig konzentrieren und so das finanzielle Fundament der nachhaltigen Unternehmensstrategie von Lanxess bilden.“ Als ob erst die Finanzen stimmen müssten, bevor Nachhaltigkeit möglich ist.

CSR und Finance

Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige  
Unternehmensführung

Schulz, Th.; Bergius, S. (Hrsg.)

2014, XXXII, 401 S., Softcover

ISBN: 978-3-642-54881-9