

03-2019 – Jahresabo € 30,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,
CSR und innovatives
Wachstum

Nachhaltig investieren

Gerald Braunberger: Nachhaltigkeit – ein Wieselwort

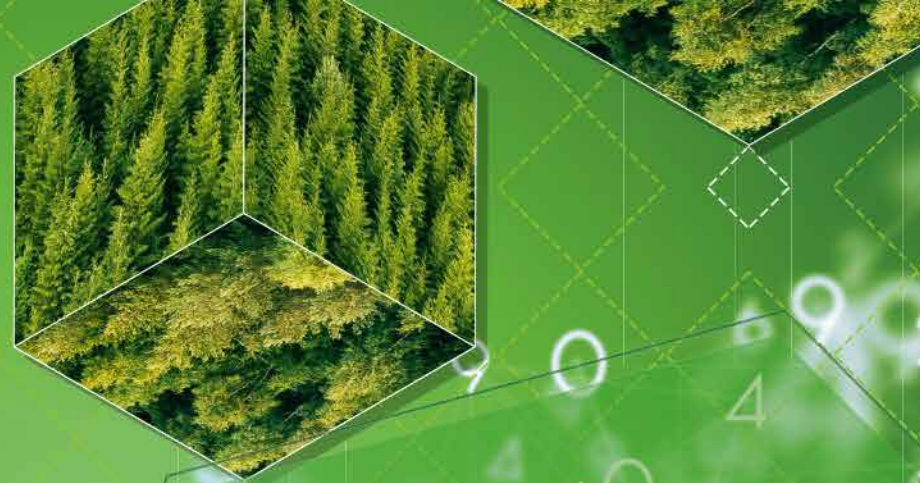
Friedrich von Metzler: Strategien der Kunden unterstützen

Carsten Knobel: Die Informationsanforderungen nehmen zu

Sven Giegold: Deutschland darf nicht zum Bremsklotz werden

Henry Maske: Verbindlichkeit ist wichtig

Jetzt anmelden!
16.+17. Oktober 2019
 Frankfurt am Main



Responsible Brands

Wie starke Marken noch besser überzeugen

13. Deutscher Marken-Summit

Ort: Frankfurt am Main

Vorabend mit Awards-Verleihung: Harley Davidson Factory
 Konferenztag: Commerzbank-Arena

Weitere Infos finden Sie unter: www.marken-summit.de

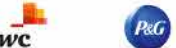
Veranstalter



Kooperationspartner



Mitveranstalter



Das Gold der Zukunft

Der Klimawandel treibt alle um. Enorme Herausforderungen stehen in den nächsten Jahrzehnten an, die alle Bereiche von Politik und Wirtschaft erfassen und verändern.

Betrachtet man diesen Zustand nicht als Bedrohung, sondern als Chance, dann könnten in vielen Branchen neue Geschäftsmodelle und gewaltige Einsparpotentiale entstehen. Ein Eldorado für Firmen, die sich zum einen nachhaltig verhalten wollen und zum anderen ambitioniert nach neuen Märkten suchen.

Carsten Knobel, CFO bei Henkel, sagt in unserem Interview: „Nachhaltiges Wirtschaften fördert unser Wachstum, trägt dazu bei, unsere Kosteneffizienz zu steigern und verringert Risiken für unser Unternehmen.“ Als erstes Unternehmen hat Henkel einen syndizierten grünen Kredit abgeschlossen, dessen Konditionen an sein Nachhaltigkeitsranking gekoppelt sind.

Es wundert nicht, dass Investoren und Kapitalanleger auf solche Unternehmen setzen, die das überzeugendste Verhalten, die innovativsten Produkte und die kreativsten Geschäftsideen entwickeln. Pimco, Deka oder Union Investment stecken das Geld ihrer Anleger vermehrt in Emittenten mit erstklassiger Nachhaltigkeitsstrategie, der norwegische Staatsfonds oder der französische Pensionsfonds setzen massiv auf nachhaltige Firmen und der amerikanische Anleger Blackrock verkündet öffentlichkeitswirksam, dass Nachhaltigkeit einen Mehrertrag bringt.

Das ist grundsätzlich gut so. Doch unser Autor Gerald Braunberger, Herausgeber der FAZ., mahnt auch zu Vorsicht vor dem Zeitgeist. „Nachhaltigkeit ist zu einem Modewort in der Finanzbranche geworden“, schreibt er in unserer Titelgeschichte. Dabei erweise sich

der Begriff „als eine Art ‚Wieselwort‘ – es existiert keine allgemeingültige Definition, und so kann jeder darunter verstehen, was er mag.“ Ein Etikettenschwindel könne daher nicht ausgeschlossen werden. Braunberger erinnert an alte Anlegertugenden: Die Attraktivität nachhaltiger Kapitalanlagen könne nicht nur darin bestehen, dass ihre Erwerber in der Überzeugung leben, etwas Gutes zu tun. Es müsse auch hier die Rendite stimmen.

Und da müssen viele Unternehmen noch überzeugen. Den vermutlich richtigen Weg skizziert Ingo Speich von der Deka. Er verlangt mehr Transparenz. Die Anspruchshaltung der Märkte habe sich zuletzt deutlich erhöht, auch wenn dies für Aktiengesellschaften un bequem sei. Er erinnert daran, dass die EU derzeit zahlreiche Initiativen für Kapitalmarktteilnehmer aufsetzt; dass das Bundesministerium für Finanzen eine Strategie für nachhaltige Finanzen initiiert hat; die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht demnächst ihre Erwartungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit veröffentlicht. Spätestens jetzt wird das Thema für alle Kapitalmarktteilnehmer relevant.

Die Kapitalmärkte sind also im Umbruch – mit großen Auswirkungen. „Wohin das Geld fließt, entscheidet darüber, welche Industrien und Geschäfte weiter florieren, welchen aus den Kinderschuhen geholfen wird und welche in den Ruhestand gehen“, schreibt Matthias Kopp, Leiter Sustainable Finance beim WWF. Er sieht gerade hier den Hebel für den Wandel.

Ist die Investition in Nachhaltigkeit damit also die „sichere Bank“ der nächsten Jahre? Ist die Natur das „Gold der Zukunft“? Man wird sehen. In jedem Fall haben wir viel Wissen zusammengetragen, um Sie zu informieren.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Herausgeber Gero Kalt



6 – Henry Maske, Box-Idol und Unternehmer



34 – Prof. Klaus Josef Lutz, Vorstandsvorsitzender der BayWa AG

14 – Friedrich von Metzler, Bankhaus B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA



42 – Dr. Roland Busch, Mitglied des Vorstands der Siemens AG

22 – Sven Giegold, Finanzexperte der Grünen im Europaparlament



50 – Carsten Knobel, Henkel-CFO

IM GESPRÄCH

- 6 „Verbindlichkeit ist wichtig“**
Henry Maske, Box-Idol und Unternehmer, über engagierte Mitarbeitende und die Verantwortung für andere
- 14 „Anstiften zum Stiften“**
Friedrich von Metzler, persönlich haftender Gesellschafter des Frankfurter Bankhauses B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA
- 22 „Deutschland darf nicht zum Bremsklotz werden“**
Sven Giegold, Finanzexperte der Grünen im Europaparlament
- 34 „Ein klares Signal setzen“**
Prof. Klaus Josef Lutz, Vorstandsvorsitzender der BayWa AG, und Jan-Marten Krebs, Vorstand der sustainable AG
- 42 „Smarten Städten gehört die Zukunft“**
Dr. Roland Busch, Mitglied des Vorstands der Siemens AG

IM BLICK

- 10 Nachhaltigkeit – ein Wieselwort**
Von Gerald Braunberger, Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung
- 18 WWF: Das Finanzsystem als Hebel nutzen**
Wie Umwelt- und Klimaschutz vorangebracht werden können
Von Matthias Kopp
- 24 Nachhaltige Geldanlagen auf dem Vormarsch**
Die Marktlage und Prognosen des Forums Nachhaltige Geldanlagen
Von Volker Weber
- 28 Eigentum verpflichtet**
Die Ansprüche der Investoren gegenüber den Unternehmen steigen
Von Ingo Speich

AUS DER PRAXIS

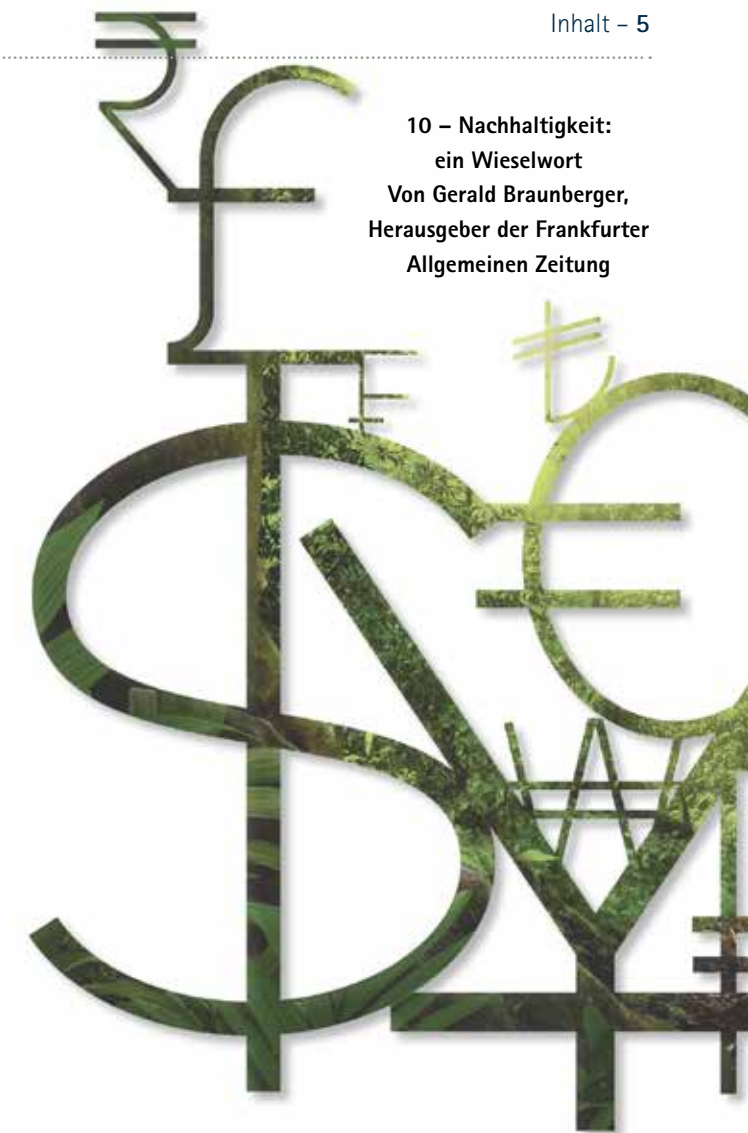
- 30 Kommunizieren im politischen Kreuzfeuer**
Wie Nord Stream 2 mit Themen der Nachhaltigkeit und Technologie die Marke schützt
Von Ulrich Lissek
- 36 Auf dem Weg in die Green Economy**
Konsequenzen der Transformation des Kapitalmarkts für die Realwirtschaft
Von Nicolette Behncke
- 46 Investoren als Treiber des Nachhaltigkeitsmanagements**
Wie soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen für Novartis mess- und vergleichbar werden
Von Denise Weger und Steffen Rufenach

DIE GUTE SEITE

- 17 Zahlen und Fakten**
Entwicklungen, die Mut machen



**18 – WWF:
Das Finanzsystem
als Hebel nutzen**



**10 – Nachhaltigkeit:
ein Wieselwort**
Von Gerald Braunberger,
Herausgeber der Frankfurter
Allgemeinen Zeitung

AUS DER FORSCHUNG

- 50 Mit nachhaltigem Gewinn die Welt retten**
Warum ein neues Management-Paradigma erfolgreich ist
Von Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard
- 50 „Die Informationsanforderungen werden zunehmen“**
Ein Sechsaugengespräch mit Henkel-CFO Carsten Knobel

AUSBLICK

- 54 „Die Erde für künftige Generationen bewahren“**
Ursula von der Leyen
- 41 Partner**
- 40 Gut zu wissen**
- 27 Impressum**

Titelillustration: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: quickshooting + Barbulat/Stock/Getty Images



30 – Kommunizieren im politischen Kreuzfeuer: Wie Nord Stream 2 mit Themen der Nachhaltigkeit und Technologie die Marke schützt

„Verbindlichkeit ist wichtig“

Henry Maske: Ein Gespräch mit dem Box-Idol und Unternehmer über die „Jugend von heute“, engagierte Mitarbeitende und die Verantwortung für andere Menschen

Henry Maske (55) ist heute für zehn McDonald's-Filialen und rund 350 Mitarbeiter verantwortlich. Eine nach ihm benannte Stiftung fördert seit 1999 sozial schwache Kinder und Jugendliche in schwierigem Lebensumfeld. Henry Maske ist Mitglied der Hall of Fame des deutschen Sports. Der Boxer war als Amateur Olympiasieger, Weltmeister und Europameister und führte seinen Siegeszug als Profi weiter. Maske siegte in 31 von 32 Kämpfen, gewann 1993 die Weltmeisterschaft des Verbandes IBF im Halbschwergewicht und verteidigte diesen Titel bis Ende 1996 zehn Mal. Bis zu 18 Millionen TV-Zuschauer verfolgten seine Kämpfe. Wegen des typischen Boxstils und seines gepflegten Auftretens in der Öffentlichkeit bekam er den Spitznamen „Gentleman“.

U Herr Maske, wie finden Sie die „Fridays-for-future“-Bewegung?

Ich finde sie auf der einen Seite bemerkenswert, weil angefangen von einem jungen Mädchen eine riesige Resonanz entstanden ist und Kinder und Jugendliche schon recht zeitig mit Verantwortungsbewusstsein konfrontiert werden. Sie spüren, dass es nicht am Alter liegt, um etwas Wichtiges zu transportieren. Wir Erwachsenen sind für die Klimakrise verantwortlich. Sicher, es ist am Ende wahrscheinlich deutlich komplexer, Entscheidungen zu korrigieren und der Natur eine Chance zu geben. Trotz alledem finde ich das Engagement dieser jungen Menschen bravourös und schätze diejenigen Erwachsenen, die ihnen positiv und sachbezogen entgegenreten. Es ist der einzig richtige Ansatz.

U Sie setzen sich mit Ihrer Stiftung „A Place for Kids“ selber für die Zukunft von Kindern und Jugendlichen ein. Haben Sie sich als Person des öffentlichen Lebens verantwortlich

gefühlt, oder was war der Auslöser für dieses gesellschaftliche Engagement?

Dass Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen, gerne als Frontfrau oder Frontmann genutzt werden, ist ja nicht untypisch. Ich fühlte mich natürlich verpflichtet, auf der anderen Seite habe ich gemerkt, dass man mir sehr vertraut und dass ich damit eine starke Befähigung habe, Unterstützung von anderen zu generieren.

U Warum ist es konkret das Engagement für sozial schwache Kinder und Jugendliche in einem schwierigen Lebensumfeld geworden?

Das kann ich Ihnen sagen: 1999 gab es den Fall „Mehmet“, der jugendliche Straftäter aus München, der in die Türkei abgeschoben wurde. Durch ihn hat die Jugend mal wieder herhalten müssen – „die Jugend von heute“ und so weiter. Solche pauschalen Äußerungen haben jedoch zur Folge, dass viele mit kritisiert werden, die es gar nicht betrifft. Das ist das eine. Das andere: Man hilft Kindern, man hilft alten Menschen, man hilft



Foto: Andreas Acktun

Kranken, man hilft Menschen mit einer Behinderung – alles ist gut, wichtig und völlig richtig. Ich hatte nur immer das Gefühl, bei Jugendlichen wird gedacht, die müssten alleine laufen können. So ist mir der Gedanke gekommen, mich für sie einzubringen. Ich fand damals, dass ich ein gutes Standing bei jungen Leuten hatte. Es ist doch so: Die Erwachsenen sind verantwortlich für die Entwicklung unserer Kinder. Wenn wir uns über die Jugend aufregen, müssen wir zuerst in den Spiegel schauen und uns fragen: Was haben wir möglicherweise unterlassen, was hätten wir besser machen können oder sogar: was haben wir falsch gemacht? Das war meine Motivation, mich für Jugendliche einzusetzen.

U Gibt es ein durch Ihre Stiftung gefördertes Projekt, das Ihnen besonders am Herzen liegt?

Am Beetzsee in der Nähe von Mötzow in Brandenburg sind wir zusammen mit dem Christlichen Verein Junger Menschen Gesellschafter eines Feriendorfs. Während der Ferienzeiten im Sommer und im Herbst bieten wir Kindern und Jugendlichen dort fast unentgeltlich die Teilnahme an einer Freizeitwoche an. Jedes Jahr kommen rund 850 Kinder und Jugendliche aus ganz Deutschland. Das läuft wirklich sehr gut, auch weil wir dabei von jungen Pädagogen unterstützt werden. Es steckt eine ganze Menge Arbeit dahinter, das so umzusetzen, dass alle Teilnehmenden am Ende glücklich sind. Trotzdem schafft es die Geschäftsführerin unserer Stiftung, Cornelia Reh, zusammen mit ihrem Team immer wieder, eine entspannte Woche für alle zu realisieren. Allein das ist es wert, einen nicht immer einfachen Weg zu gehen.

U Verantwortung tragen Sie heute speziell als Unternehmer, Sie betreiben als Franchise-nehmer zehn McDonald's-Filialen. Wie wichtig ist Ihnen dabei das Thema Nachhaltigkeit? Das war meine Motivation, mich vor mehr als 20 Jahren intensiv mit McDonald's zu beschäftigen. Ich habe damals relativ schnell gemerkt, dass die Company eine wahnsinnige Kraft hat. Dass sie selbstverständlich, auch wenn nach wie vor von außen sehr kritisch betrachtet, in den vergangenen über 40 Jahren extrem daran gearbeitet hat, Verantwortung zu tragen. McDonald's ist nicht nur extrem groß, nicht nur extrem wirkungs-

voll, sondern kann auch extrem bewegen. Natürlich gibt mir die Company international wie national viele Dinge in puncto Nachhaltigkeit vor. An zehn Standorten mit bis zu 350 Mitarbeitern ist es meine Aufgabe, das umzusetzen, was gewünscht, verlangt und notwendig ist. Natürlich sagt der Kritiker – aus seiner Perspektive absolut zu Recht – bei uns würden viele Dinge verwendet, die nur einmal genutzt werden. Auf der anderen Seite arbeiten wir hart daran, dass die Reduktion von Einmalmaterial ein Optimum erfährt. Hier hat sich in den vergangenen Jahren enorm viel zum Positiven verändert. Auch unser Unternehmen hat begriffen, welche Kraft, aber auch welche Verpflichtung wir haben.

[|]

„Ich glaube, dass ich den Ruf habe, eine gerechte Haltung zu haben, mit gleichem Maß zu messen.“

U Als Boxer erwarben Sie sich aufgrund Ihres Kampfstils den Beinamen „Gentleman“, verkörperten Tugenden wie Anstand, Souveränität, Fairplay. Sind Sie so auch als Unternehmer – beziehungsweise welche Werte sind Ihrer Meinung nach im Business von Bedeutung?

Verbindlichkeit ist für mich wichtig. Sicher, ich finde nicht bei jedem Mitarbeiter sofort eine Verbindlichkeit vor, also eine Aussage, die fest steht, an der man sich orientiert und misst. Mir ist wichtig, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den vergangenen 20 Jahren gemerkt haben: Wenn ich etwas in den Raum stelle, dann halte ich mich daran. Sicher habe ich auch mal jemanden aus seiner Perspektive nicht so behandelt, wie es von ihm oder von ihr erwartet oder erhofft wurde. Aber ich glaube, dass ich eher den Ruf habe, eine gerechte Haltung zu haben, mit gleichem Maß zu messen und Struktur durchzusetzen.

U In jedem Unternehmen geht es auch darum, Leistung zu zeigen. Durch Ihre Sportlaufbahn kennen Sie Nachwuchsförderung und -führung von der Pike auf. Wie motivieren Sie heute junge Mitarbeiter zu besonderen Anstrengungen?

McDonald's ist eines der Unternehmen, in denen es möglich ist, dass Menschen, welche die erste Chance, vielleicht sogar auch die zweite nicht wirklich wahrgenommen haben, noch mit 25 oder sogar mit 30 Jahren eine weitere bekommen. Wir sind auch für Menschen da, die sagen: Ich hab' irgendwie den ersten Zug nicht gekriegt, den zweiten habe ich auch verpennt, aber ich sollte doch noch in den Zug einsteigen! Wer bei uns etwas später als vielleicht normal aber mit Überzeugung den Weg einschlägt, kriegt reichlich Unterstützung. Das heißt nicht automatisch, dass man auf Händen getragen wird. Die Arbeit muss selbst gemacht werden. Beim Training früher hat mich vielleicht mal jemand angefeuert, für den schwierigen Moment motiviert. Machen musste ich es aber alleine. Diese Haltung präsentiere ich heute weiterhin und lasse junge Menschen darüber entscheiden, ob sie sie selbst annehmen möchten. Irgendwann wird man zurückschauen und sich fragen: Was habe ich in meinem Leben gemacht, was habe ich gelassen, was hätte ich doch besser tun sollen? Und dann ist es möglicherweise zu spät.

U Was gibt Ihnen das persönlich, wenn Sie unter Ihren Mitarbeitenden sehen, wie jemand mit 30 Jahren noch die Kurve in Richtung einer guten beruflichen Laufbahn kriegt?

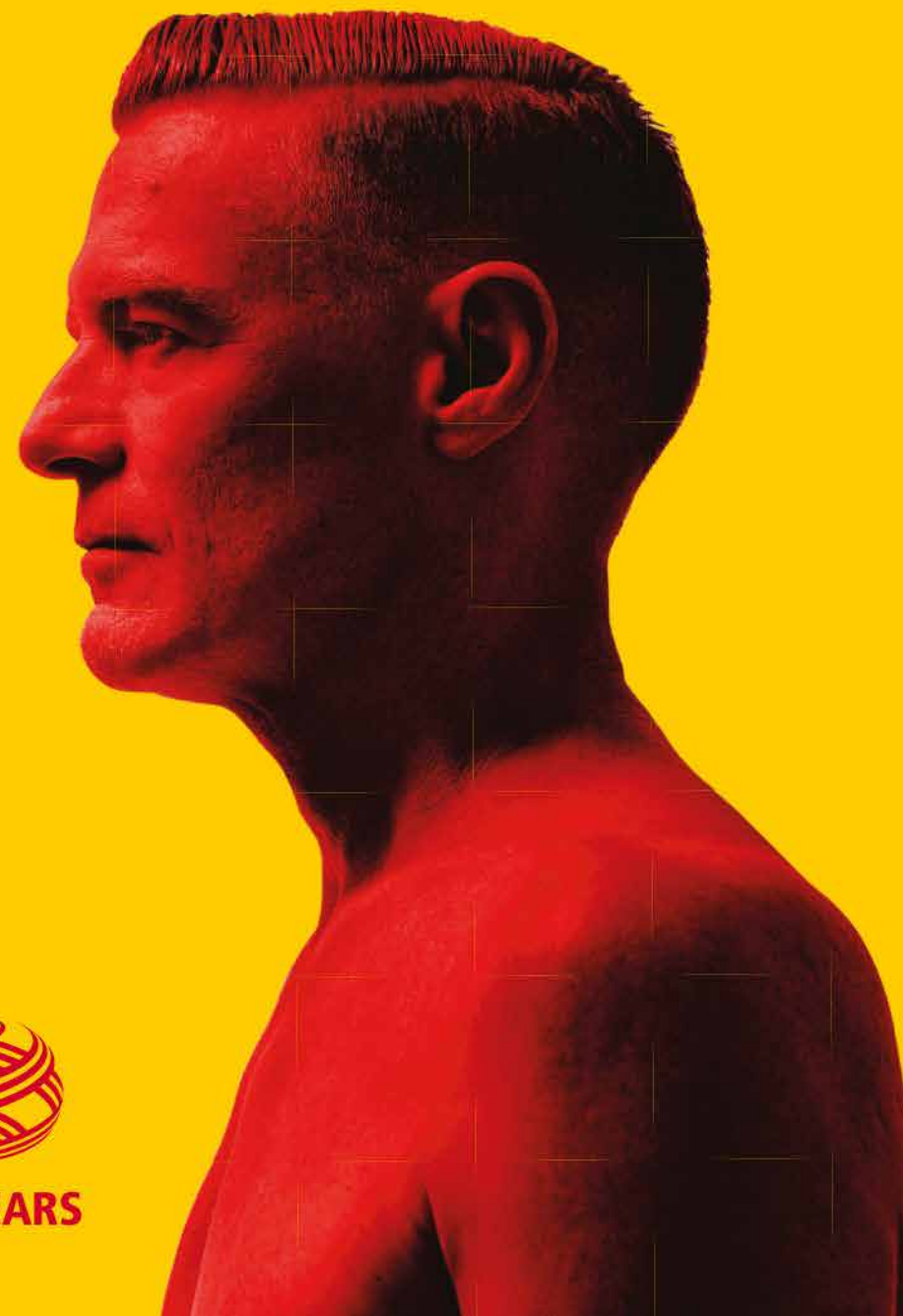
Das freut mich natürlich. Es ist der Beweis, dass manche Chancen nicht nur einmal kommen. Dabei ist nicht wichtig, welches Außenbild ein Beruf hat: Ob Professor, Doktor, Direktor – oder eine „Putzfrau“. Wenn die Putzfrau, und wir haben davon die eine oder andere, ihren Job mit Begeisterung macht und ihn so gut wie möglich erledigen will, und der Professor auf der anderen Seite gelangweilt durchs Leben geht und seine Ressourcen unausgeschöpft lässt, dann ist für mich die Putzfrau deutlich höher zu bewerten, weil wir dankbar sein können, wenn sie ihren wichtigen Job gut macht. Für mich ist entscheidend: Wie macht wer seinen Job! Damit bin ich groß geworden.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.



EXCELLENCE. SIMPLY DELIVERED. SINCE THE SUMMER OF '69.

Offizieller Logistikpartner der Bryan Adams Shine A Light World Tour 2019.
Mehr Informationen dazu unter [50years.dhl](https://www.50years.dhl)



50 YEARS



PLANTING
A TREE
FOR EVERY
WORLD TOUR
TICKET SOLD

Ein Wieselwort

Die Nachhaltigkeit „grüner“ Finanzprodukte ist bisher nur vage definiert. Etikettenschwindel kann nicht ausgeschlossen werden

Von Gerald Braunberger

Nachhaltigkeit ist zu einem Modewort in der Finanzbranche geworden. Finanzunternehmen bieten immer mehr als nachhaltig bezeichnete Produkte an und Anleger, große wie kleine, zeigen daran Interesse. Dabei erweist sich Nachhaltigkeit als eine Art „Wieselwort“ – es existiert keine allgemeingültige Definition, und so kann jeder darunter verstehen, was er mag. Ein Etikettenschwindel kann daher nicht ausgeschlossen werden.

Nicht selten wird der Begriff Nachhaltigkeit mit dem Buchstabenkürzel ESG gleichgesetzt, was für Environment, Social, Governance steht, also für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. In jüngerer Zeit wird nachhaltige Kapitalanlage vor allem im Zu-

sammenhang mit dem Klimawandel diskutiert. „Nachhaltiges Investieren wird nicht länger als Trend angesehen, sondern als integraler Bestandteil der Art und Weise, wie Vermögensverwalter Geld anlegen – oder zumindest anlegen sollten“, schreibt der Vorstandsvorsitzende des Vermögensverwalters Allianz Global Investors, Andreas Utermann. „Eines der drängendsten Probleme unserer Zeit ist der weltweite Klimawandel. Es steht außer Frage, dass in den kommenden Jahren erhebliche Investitionen notwendig sein werden, um vorzubeugen und um die Folgen des Klimawandels zu beseitigen. Dabei obliegt es in besonderer Weise aktiven und engagierten Vermögensverwaltern, die potentiellen Gewinner von den Verlierern zu unterscheiden und diejenigen Innovationen zu fördern, die

zur Bewältigung dieser globalen Herausforderungen erforderlich sind, sei es durch deren Finanzierung oder durch andere Mittel.“

Zeitgeist als Treiber

Das Thema wird, vom Zeitgeist begünstigt, von staatlichen Institutionen vorangetrieben. Da ist zum einen die EU-Kommission, die für einen „nachhaltigen Finanzmarkt“ eintritt, sich aber schwertut, Kriterien für Nachhaltigkeit zu definieren. Auch die Geldpolitik mischt sich ein. Im vergangenen Jahr erläuterte Klaas Knot, der Gouverneur der Zentralbank der Niederlande, auf einem Kongress in Frankfurt, warum sich auch Geldpolitiker für Nachhaltigkeit interessieren. In einem Land, das als Ergebnis einer Klimaerwärmung in Gefahr



gerate, vom wachsenden Meeresspiegel verschluckt zu werden, sei dies selbstverständlich, sagte Knot.

Zentralbanken können über ihre Funktion als Bankaufseher Einfluss auf die Regeln nehmen, nach denen Geschäftsbanken Kredite ausleihen. Aus den Banken ist zu hören, behördlich motivierte Anreize, Kredite in erster Linie für nachhaltige Investitionsprojekte zu geben, werden im Laufe der Zeit eine starke – und bisher völlig unterschätzte – Lenkungswirkung entfalten. Ab dem Jahr 2022 sollen die großen europäischen Banken ihre ESG-Risiken ausweisen können, auch wenn noch nicht klar ist, wie diese Risiken erfasst und bewertet werden sollen.

Zweifel sind angebracht, ob diese Veränderungen nur positiv bewertet werden dürfen. Zum einen sollten sich politisch unabhängige Zentralbanken gerade in einer Zeit, in der das Vertrauen in etablierte Institutionen nachlässt, auf ihre Kernaufgaben beschränken, anstatt Initiativen zu ergreifen, die besser von gewählten Politikern wahrgenommen würden. Außerdem kann eine ökologisch begründete Lenkung von Krediten aus ökonomischer Sicht nachteilige Folgen haben, wenn die Kredite faul werden – und das in einer Zeit, in der viele europäische Banken nicht viel Geld verdienen.

Zudem verwalten manche Zentralbanken Vermögen für Dritte, und damit werden von staatlicher Seite aus weitere Trends gesetzt. Ein besonders einprägsames Beispiel ist der

als Abteilung der Zentralbank in Oslo angesiedelte norwegische Pensionsfonds, der sich aus staatlichen Einnahmen aus Öl und Gas speist und mit einem verwalteten Vermögen von annähernd 1.000 Milliarden Euro zu den größten Anlegern der Welt zählt. Wenn der norwegische Ölfonds beispielsweise Anlagen in Kohleunternehmen für nicht mehr wünschenswert erachtet und sich ihm große private Vermögensverwalter wie die Allianz anschließen, wird dies seine Wirkung an den internationalen Kapitalmärkten nicht verfehlen. Denn viele kleinere Anleger werden ihre Finger von Aktien lassen, die von wichtigen großen Anlegern als unerwünscht bezeichnet werden.

Auch die Rendite muss stimmen

Ein weiterer Treiber für nachhaltige Kapitalanlagen ist das niedrige Zinsniveau, das vor allem Käufe sicherer Anleihen mit Festzinskupon unattraktiv macht. Viele große Finanzhäuser mit langem Anlagehorizont wie Versicherungen und Pensionsfonds benötigen allerdings Finanzprodukte, die auf lange Sicht absehbare Ausschüttungen garantieren. An die Stelle traditioneller Anlagen treten daher Investments in Immobilien, Infrastruktur – und nicht zuletzt in neue Energien, zum Beispiel in Windparks.

„Die Energiebranche in Europa hat einen markanten Wendepunkt erreicht. Die Produktionskosten für Strom aus erneuerbaren Energien sind auf ein Niveau gesunken, auf dem keine Subventionen mehr nötig sind“, heißt es

in einer aktuellen Analyse des Vermögensverwalters NN Investment Partners. „Wind- oder Solarparks sind jetzt in der Lage, Strom günstiger zu erzeugen als Kohle-, Gas- oder Kernkraftwerke. Dies ist ein entscheidender Meilenstein auf dem Weg, keine fossilen Brennstoffe mehr zu nutzen. Für Anleihe- und Aktienanleger bedeutet dies wachsende Möglichkeiten, in die Energiewende zu investieren.“ Viele Schuldner geben mittlerweile sogenannte „Grüne Anleihen“ aus, deren Gelder in nachhaltige Projekte fließen sollen. Auch der Bund, ein traditionell sehr konservativer Schuldner, prüft für das kommende Jahr die Ausgabe „Grüner Anleihen“.

Die Attraktivität nachhaltiger Kapitalanlagen kann aber nicht nur darin bestehen, dass ihre Erwerber in der Überzeugung leben, etwas Gutes zu tun. Zumindest aus der Sicht von Vermögensverwaltern, die nicht eigene Gelder, sondern Gelder von Kunden anlegen, muss auch die Rendite stimmen. Vertreter nachhaltiger Kapitalanlagen weisen darauf hin, dass vergangene Erfahrungen keinen systematischen Renditenachteil zeigen. Dies muss aber nicht so bleiben, denn je mehr Geld in nachhaltige Kapitalanlagen fließt, umso größer wird das Risiko, dass damit auch wenig rentable Projekte finanziert werden. Das Geheimnis erfolgreicher Kapitalanlage besteht auch darin, nicht sein gesamtes Geld populären Trends anzuvertrauen.

Gerald Braunberger ist Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Armen Kindern fehlt
für vieles

Geld sorgen!

Umso wichtiger
sind Menschen, die
für sie

Ihre Spende schafft
Perspektiven!

Spendenkonto:

SOS-Kinderdorf e.V.
Donner & Reuschel Bank
IBAN DE22 2003 0300 0122 5777 00
BIC CHDBDE33XXX
Verwendungszweck:
Kinderarmut-KA 482719

sos-kinderdorf.de/Unternehmen

„Anstiften zum Stiften“

Ein Interview mit Friedrich von Metzler

U Welche Bedeutung hat soziale Verantwortung für Sie als persönlich haftender Gesellschafter der zweitältesten deutschen Bank? Ich bin mit der Überzeugung aufgewachsen, dass es wichtig ist, sich um gesellschaftliche Fragen zu kümmern. Selbst Gutes zu tun durch Spenden und aktive Mitarbeit bei bestimmten Projekten – und auch andere Menschen dazu zu motivieren. Wir nennen das Anstiften zum Stiften. Gemeinsam lässt sich viel mehr erreichen. Das Engagement für meine Heimatstadt Frankfurt am Main gehört zur Tradition meiner Familie, und ich bin stolz, dass es uns gelingt, diese Tradition weiterzuführen. Als Wirtschaftsunternehmen sind wir selbstverständlich Teil der Gesellschaft. Wir leben mit ihr und von ihr. Wir können es uns nicht leisten, den Blick vom Gesamtbild abzuwenden, nur angenehme und bekannte Dinge wahrzunehmen. Dies würde unsere Erkenntnisfähigkeit einschränken und damit auch letztendlich unsere Eignung infrage stellen, unternehmerisch richtig handeln zu können.

U Welche Werte sind für Sie bei diesem Handeln von Bedeutung? Unsere drei Unternehmenswerte sind Unabhängigkeit, Unternehmensegeist und Mensch-

lichkeit: Unabhängigkeit bedeutet Freiheit. Aufgrund unserer Unabhängigkeit können wir einen Mehrwert für unsere Kunden leisten, da wir ausschließlich in deren Auftrag arbeiten. Unternehmensegeist heißt für uns: bewahren durch verändern. Der Wert Menschlichkeit wird bei uns großgeschrieben, weil wir anerkennen, dass jeder Mensch individuell ist und besondere Fähigkeiten hat.

U Wie setzen Sie diese Werte in Ihrem Unternehmen um?

Die Werte können nur gelebt werden, wenn alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie mittragen. Dafür geben wir ihnen die benötigten Freiheiten in der Meinungsbildung und deren Kommunikation, beim Gestalten unserer Strategie und in der Beratung unserer Kunden. Wir ermutigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Unternehmensegeist zu zeigen, neue Aufgaben zu übernehmen und fördern kreative Denkanstöße, um ihnen die Möglichkeit zu geben, die Zukunft von Metzler aktiv mitzugestalten. Mit ihrem unterschiedlichen Wissen, ihren Ideen und ihren ganz persönlichen Fähigkeiten tragen sie maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg von Metzler bei.

U Werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend eingebunden?

Sie haben die Möglichkeit, ihre eigenen gemeinnützigen Engagements der Metzler-Stiftung vorzustellen und um eine Spende für ein Projekt zu bitten. Die Metzler-Stiftung fördert dann dieses Projekt mittels der „1+1=3“-Initiative. Wer Spenden in Höhe des gestifteten Betrags zusätzlich einsammelt, erhält noch einmal die gleiche Summe obendrauf gelegt. Eigenengagement, das sich auszahlt.

U Sie hatten von jeher nicht nur den Nutzen der Bank, sondern auch wichtige gesellschaftliche und kulturelle Projekte im Blick. Welche Bedeutung hat ein solches Engagement für ein Wirtschaftsunternehmen?

Wir sind überzeugt davon, dass gesellschaftliches Engagement uns einen Perspektivenwechsel ermöglicht. Die Beschäftigung mit anderen Themen und mehr noch die Begegnungen mit den Fachleuten, wie Sozialarbeitern, Kunst- und auch Biowissenschaftlern oder Psychologen, die wir dadurch kennenlernen, erweitern unseren Horizont ganz ungemein. Schließlich ist das Bankgeschäft, so wie wir es verstehen, in erster Linie Geschäft und Austausch mit anderen Men-

Friedrich von Metzler trat 1969 in die Bank ein und ist seit 1971 persönlich haftender Gesellschafter des Frankfurter Bankhauses B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA, der ältesten deutschen Privatbank im ununterbrochenen Familienbesitz. Er ist engagierter Förderer des Finanzplatzes Frankfurt am Main und war maßgeblich an der Umwandlung der Frankfurter Wertpapierbörse in die Deutsche Börse AG beteiligt. 1998 gründete er die gemeinnützige Albert und Barbara von Metzler-Stiftung, die vorrangig Projekte für Kinder und Jugendliche fördert. Zudem hat er die Entwicklung einiger Frankfurter Institutionen mitgeprägt und gefördert, zum Beispiel die Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung oder das Bürger-Hospital.



schen – mit unseren Kunden und Geschäftspartnern. Wir wollen uns nicht nur fachlich weiterbilden, sondern auch über aktuelle Themen in Gesellschaft, Wissenschaft und Kultur informiert sein. Durch unser Engagement knüpfen wir ein großes Netz an Kontakten, das wir dann wiederum mit anderen Netzwerken verbinden können. Das ist wichtig, denn nur mit gegenseitiger Unterstützung können wir viel erreichen.

U Soziale Verantwortung und Empathie – dieses Handeln hat Ihnen viele Ehrungen beschert. Ist dies Voraussetzung für das Geschäft oder eher „Privatvergnügen“?

In erster Linie bin ich Bankier und erst danach ein engagierter Bürger. Ohne den wirtschaftlichen Erfolg des Bankhauses wäre es nicht möglich, sich finanziell oder persönlich für so vieles einzusetzen, was unser Bankhaus und auch die Metzler-Stiftung fördern. Erst die wirtschaftliche Unabhängigkeit gibt uns diese Freiheit. Unser unternehmerischer Erfolg gibt uns die Möglichkeit, davon etwas an die Mitmenschen zurückzugeben. Unsere Gesellschaft ist mit Aufgaben konfrontiert, die der Staat alleine nicht lösen kann und soll. Er braucht den mitdenkenden Bürger, der aktiv und verantwortlich am Gemeinwesen teilnimmt.

U Nennen Sie uns exemplarisch eine Aktivität, auf die Sie besonders stolz sind.

Besonders stolz bin ich auf das Projekt der Metzler-Stiftung „d.eu.tsch-Stipendium für junge Europäer“, eine Kooperation mit dem Goethe-Institut. Es wurde 2012 ins Leben gerufen, weil wir etwas für Europa tun wollten. Es ermöglicht jungen gut ausgebildeten Menschen aus Südeuropa eine Zukunftsperspektive in Deutschland. Bislang konnten dadurch 97 Stipendiatinnen und Stipendiaten ihr C1-Sprachzertifikat erwerben. Über 90 Prozent fanden danach in Deutschland oder im deutschsprachigen Ausland gemäß ihren fachlichen Qualifikationen eine An-

stellung als Ingenieure, Wissenschaftler oder Ärzte.

U Welche Vorteile hat privates Engagement gegenüber staatlicher Finanzierung?

Soziales Engagement hat bei Metzler und in unserer Familie eine Tradition und ist für mich ein Ausdruck hoher gesellschaftlicher Wertschätzung. Wir bei Metzler wollen gestalten, Lösungen entwickeln und schnell umsetzen. Manchmal muss man etwas ausprobieren, mit dem Risiko zu scheitern. Am Anfang ist vielleicht nicht alles perfekt, aber aus Fehlern kann man lernen und Verbesserungen direkt umsetzen. Das Handeln der öffentlichen Hand dagegen ist durch eine extrem hohe Komplexität und einen hohen Rechtfertigungsdruck gegenüber der Öffentlichkeit bestimmt. Deshalb ist es gut, dass Stiftungen und Unternehmen hier Pionierarbeit leisten können, die, wenn sie sich bewährt hat, oft von den Behörden weitergeführt wird.

U Immer mehr Kunden legen Wert auf nachhaltige Investments. Wie wird Ihre Bank dem gerecht?

Nachhaltige Finanzprodukte gewinnen immer mehr an Bedeutung – insbesondere im institutionellen Asset-Management. Denn die Kunden orientieren sich heute deutlich stärker an ethischen und ökologischen Maßstäben. Zu einem nachhaltigen Wirtschaften gehört für uns, den Geschäftserfolg beziehungsweise die Leistung unserer Mitarbeiter an der langfristigen Zufriedenheit unserer Kunden zu messen. Konkret heißt das: Wir sind erst zufrieden, wenn es auch der Kunde ist – wenn er bei uns bleibt und uns weiterempfiehlt. Und das zahlt sich langfristig natürlich auch wirtschaftlich aus. Außerdem bauen wir in diesem Jahr unsere ESG-Kompetenz weiter aus. Mit der neu geschaffenen Einheit Sustainable Investment Office in der Metzler Asset Management GmbH soll un-

sere ESG-Strategie weiterentwickelt und umgesetzt werden. So können wir auch unsere Kunden besser bei der Entwicklung eigener Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen.

U Im vergangenen Jahr haben Sie sich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen. Werden Ihre Kinder Ihnen – auch in ihrem sozialen Engagement – nachfolgen?

Auch hier verfolgen meine Frau Sylvia und ich den gleichen Ansatz wie bei der Nachfolge für die Bank: Auf unsere Kinder üben wir keinerlei Druck aus, um einen vorgezeichneten Weg zu gehen. Sie müssen ihre eigene Berufung erkennen, ob und was sie unternehmen möchten. Denn sowohl für den Beruf als auch für das gesellschaftliche Engagement gilt: Nur wer mit vollem Herzen hinter seiner getroffenen Entscheidung steht, wird seine Aufgaben gut erfüllen und glücklich damit sein.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Fakten ermöglichen konstruktives Handeln

Entscheidungen basieren im Idealfall auf Fakten. Nur wer sie kennt, kann verantwortlich handeln. Unsere Sicht auf die Welt ist deutlich negativer als die Realität – zu dieser Erkenntnis kommt Hans Rosling in seinem Buch „Factfulness“. Wer positive Trends ignoriere und an einer dramati-

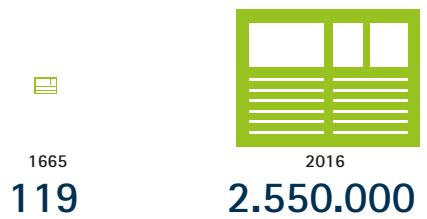
sehen Weltsicht festhalte, habe nicht nur schlechtere Laune, so der Gesundheitsforscher, sondern verpasse auch Chancen. Und das gilt in gleichem Maß für Unternehmen. Dagegen setzt er eine auf Fakten gestützte Weltsicht. Mit seinem Leitfaden trägt er dazu bei, die Denkweise der Menschen zu verän-

dern, ihre irrationalen Ängste zu lindern und ihre Energien in konstruktives Handeln umzu-lenken.

Auf dieser Seite dokumentieren wir erfreuliche Entwicklungen, die Mut machen können.

Wissenschaft

Wissenschaftliche Fachartikel, die pro Jahr veröffentlicht werden



Quelle: Royal Society of London, Jinha und Elsevier

Demokratie

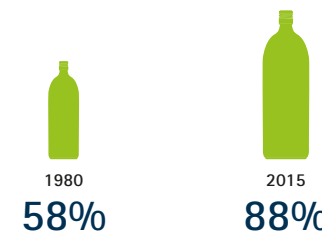
Anteil der Menschen, die in einer Demokratie leben



Quelle: Our World In Data (4)

Wasser

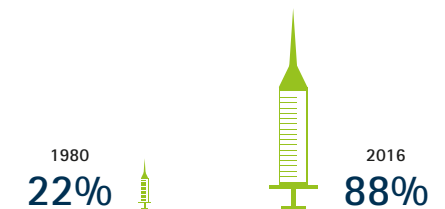
Anteil der Menschen mit Wasser aus geschützter Quelle



Quellen: WHO (16), WHO/UNICEF JMP und World Bank (8)

Impfungen

Anteil der einjährigen Kinder, die zumindest eine Impfung erhalten haben



Quelle: WHO (1) und Gapminder (23)

Quelle: Hans Rosling, Factfulness – wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist. Ullstein, Berlin 2018

Die vollkommene

Die Lösungen liegen auf dem Tisch: Wie das Finanzsystem nach Ansicht des WWF als Hebel dienen kann, um Umwelt- und Klimaschutz voranzubringen

das Finanzsystem auf die Fakten aus seiner Umwelt, von politischen oder unternehmerischen Entscheidungen bis hin zu gesellschaftlichen Stimmungen.

Das Finanzsystem selbst hat also nie das Ziel, die Umwelt zu zerstören. Es kann aber genau dazu beitragen, wenn die äußeren Gegebenheiten es dahin lenken.

Die enge Verzahnung und die entstehenden Wechselwirkungen von Finanzwelt, Politik und Wirtschaft müssen daher viel stärker in den Fokus rücken, wenn wir unsere Umwelt und unser Klima schützen möchten. Derzeit sieht die Realität anders aus. Unsere Produktionsmuster und unser Konsumverhalten steuern uns geradewegs auf eine Erderhitzung von vier Grad und mehr hin. Das hätte katastrophale

Der Schutz unserer Natur und unseres Klimas ist auch und besonders eine Frage des Geldes. Obwohl so viel eigentlich klar sein dürfte, ist umso verwunderlicher, dass der Rolle des Finanzsystems bislang so wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Dabei ist es das Kapital der Finanzmärkte, das in der Realwirtschaft Veränderungen auslöst. Wohin das Geld fließt, entscheidet darüber, welche Industrien und Geschäfte weiter florieren, welchen aus den Kinderschuhen geholfen wird, welche in den Ruhestand gehen.

Die Kapitalströme wiederum fließen nicht frei von externen Gegebenheiten. Sie reagieren auf Vorgaben und Nachfragen aus Wirtschaft und Politik. Um das Kapital gemäß Risiken und Renditechancen zu steuern, schaut

Folgen für unser Leben. Manche Teile der Welt würden unbewohnbar werden, das Artensterben würde massiv anwachsen.

Die aktuelle Situation ist auch einem Regulierungsversagen geschuldet, in der Real- wie der Finanzwirtschaft. Und auch die Politik hat sich bisher wenig eingebracht, diese Versäumnisse zu beheben. Das gilt in vielen Ländern, aber insbesondere auch für die Bundesregierung, die sich etwa bei den voranschreitenden Debatten in Brüssel bislang zurückgehalten hat. Dabei hat mit dem Pariser Klimaabkommen eigentlich eine neue Zeitrechnung begonnen. Die Weltgemeinschaft hat sich dazu bekannt, gemeinsam die Erderhitzung zu stoppen. Ein Beschluss wurde gefasst. Doch dieser hat es schon in der Politik schwer, eine Richtungsänderung einzuläuten. Stattdessen wird

Transformation

Von Matthias Kopp

über jede Maßnahme gestritten, wie etwa über ein Gesetz, das Klimaschutz nicht nur verbindlich machen würde, sondern auch für alle Akteure Planungssicherheit bedeuten würde.

Alte Mechanismen haben ausgedient

Die Wissenschaft könnte nicht klarer darüber sein, was getan werden muss, um die Erderhitzung auf möglichst 1,5 Grad zu begrenzen und so die Schäden einigermaßen abschätzbar und planbar zu halten. Doch das Wissen hat es schwer in Politik und Wirtschaft, die nach wie vor auf eine Klimawandelzukunft zusteuern mit irreversiblen und dramatischen Veränderungen.

Die Wissenschaft zeigt uns eigentlich: Unsere bisher gelernten und erprobten Mecha-

nismen reichen nicht mehr aus, im Gegenteil – sie haben uns erst in diese Lage gebracht. Und trotzdem verlassen wir uns im Bereich des Marktes noch auf sie.

Wir brauchen die vollkommene Transformation. Wir müssen Umwelt- und Klimaschutz zur politischen Priorität machen. Wir müssen unsere Wirtschaftsweise umbauen. Wir müssen das Finanzsystem als Hebel nutzen.

Das alles ist machbar, wenn wir jetzt einen umfassenden, langfristig ausgerichteten und konsistent nachgehaltenen Veränderungsprozess anstoßen. Ein treibendes Motiv muss dabei sein, umzubauen, statt abzuschalten. Das bedeutet, Geschäftsmodelle nicht einfach aufzugeben, sondern sie zukunftsfähig zu

machen. Energieunternehmen sind nicht per se finanzierungsunwürdig, wenn sie einen Plan entwickeln und umsetzen, um zum Beispiel von fossilen Energien auf erneuerbare umzusteigen oder in ganz neue Geschäftsfelder wie die Speichertechnologie einzusteigen.

Erfolgreich ist die Transformation nämlich vor allem dann, wenn sie maximal viele Geschäftsmodelle mitnimmt.

Kooperation, Vorausschau und Gestaltungswille sind weitere Treiber eines Wandels, der unser Gesamtsystem fit für die Zukunft macht. All das sind eigentlich Eigenschaften und Kriterien, die wir als Bürgerinnen und Bürger von unseren Regierungsvertretern, wie auch von Verantwortungsträgern und Entscheidern in Unternehmen, Banken und Versicherungen verlangen dürfen. Und die jeder Unternehmer schon aus reinem Selbstschutz verinnerlichen sollte.

Transparenz, Definitionen, Szenarien

Aus der Gesellschaft werden die Stimmen lauter, endlich aktiv zu werden: Längst sind es nicht mehr nur Schülerinnen und Schüler, die freitags auf die Straße gehen. Ihnen haben sich Eltern, Studierende, Wissenschaftler angeschlossen – von vielen Nichtregierungsorganisationen ganz zu schweigen, die schon

bestehenden Konzepte verbessern, auf mehr Transparenz drängen als auch sie selbst anwenden könnte.

seit Jahrzehnten Lärm machen. Und den Entscheidern wird zunehmend bewusst, dass sie die letzten sein werden, die uns das Umlenken auf den richtigen Pfad noch möglich machen können. Und das heute.

Aber was braucht es, damit der Dreiklang aus Finanzsystem, Wirtschaft und Politik den Absprung schafft? Zuerst Regeln zur Transparenz: Wohin fließen Investitionen, welche Folgen hat das? Nur, wenn alle Akteure einsehen können, von der Aufsicht hin zur allgemeinen Öffentlichkeit, was Gelder bewirken und welche Risiken tatsächlich bestehen, ist überhaupt möglich, Änderungen einzuläuten. Und nur, wenn die Aufklärung darüber verpflichtend und das Angebot daran gekoppelt ist, ist sichergestellt, dass auch der Endkunde nur noch Produkte nach seinen speziellen Nachhaltigkeitswünschen bekommt. Gefragt sind dafür neue Vorgaben zur Offenlegung, die von den Regulierern kommen müssen. Was nicht heißt, dass der Finanzmarkt nicht schon vorangehen könnte und sowohl die

Zweitens braucht es eine Definition dessen, was heute und in Zukunft investierbar ist. Welche Unternehmens- und Geschäftspraktiken sind kompatibel mit dem Vorhaben, unsere Lebens- und Wirtschaftsweise in Einklang mit den Grenzen des Planeten zu bringen? Wer hat entsprechende Pläne, seine Praktiken dahingehend umzustellen, lenkt also auf den richtigen Pfad um? Bislang gibt es dafür kein gemeinsames Verständnis. Brüssel ist auf dem Weg dahin, genau das zu ändern und arbeitet an einer sogenannten Taxonomie, die genau diese Definitionsleistung erbringen könnte. Damit diese ihren vollen Nutzen entfalten kann, ist ihre Anwendung für alle Finanzprodukte von Nöten, nicht nur für eine Nische.

Für all das braucht es drittens auch Szenarien. Sie bieten die Basis dafür, abschätzen zu können, wie unsere Welt in Zukunft aussehen wird. Dabei wird ein Szenario, in dem die Weltgemeinschaft alle Anstrengungen darauf verwendet, die Klimakrise und den Verlust der biologischen Vielfalt abzuwenden, deutlich anders aussehen als eine Business-as-usual-Variante. Mithilfe dieses Instrumentes werden Risiken und Chancen sehr deutlich erkennbar: Werden in dem Business-as-usual-Szenario etwa einige Rohstoffe knapp und die Schäden der Klimakrise steigen massiv, kön-

nen in einem 1,5-Grad-Szenario die Wertsteigerungen von innovativ-nachhaltigen Geschäftsfeldern und vermiedene Schäden sichtbar werden.

Regulierungen richtig verankern

Das Leitmotiv aller Seiten für alle Entscheidungen muss schließlich werden: Bin ich mit dem, was ich tue, umwelt- und klimaverträglich unterwegs, befinde ich mich auf dem richtigen Weg und bin ich schnell genug? Diese Pfadlogik zu internalisieren, also die wissenschaftlichen Anforderungen zum Teil der wirtschaftlichen und politischen Ausrichtung zu machen, ist es, was die Transformation erfolgreich machen kann.

Dafür müssen aber auch die zentralen Wegmarken der Pfade von der Politik eindeutig vorgegeben werden: Die Beliebigkeit etwa beim Erreichen der Klimaziele nach dem Motto „Wenn wir sie 2020 nicht erreichen, dann eben 2030“ macht die Steuerung und Planbarkeit auf allen anderen Ebenen ungeheuer schwierig und zerstört auch die zentrale Währung der Glaubwürdigkeit und damit der Bedeutung, die Pfade einzuhalten. Leider existiert noch eine falsche Alternativgläubigkeit. Wenn wir schlimme Folgen der Klimakrise und Umweltzerstörung abwenden wollen, bleibt aber nur ein Weg: heute aktiv zu werden, und zwar mit den Technologien, die uns jetzt zur Verfügung stehen. Ein Warten und Hoffen auf bessere Instrumente in der Zukunft können wir uns nicht mehr leisten, denn dann hätten wir schlicht nicht mehr ausreichend Zeit für die Umsetzung.

Entsprechende ordnungsrechtliche Vorgaben würden sich auch in der Preisgestaltung widerspiegeln, was wiederum Veränderungen in Wirtschaft- und Finanzwelt triggert. Regulierungen müssten insbesondere auch dort verankert werden, wo die Verantwortlichen unmittelbar betroffen sind, zum Beispiel über Haftungs-, Aufklärungs- und Risikoregeln. Risiko ist neu zu definieren als unzureichende Strategie für das Einhalten eines 1,5-Grad-Pfades.

Eines wird in dieser Diskussion ganz klar: Kein Akteur kann jetzt allein erfolgreich sein, aber das System wird sich nur ändern, wenn

jeder Einzelne Änderungen vorantreibt. Völlig klar ist auch, dass jede Zukunft – entweder die der Klimakatastrophe oder die der Transformation – Änderungen erzwingt. Viele Lösungen für den zukunftsfähigen Umbau unserer Wirtschaftsweise liegen auf dem Tisch. Nun müssen alle Markt- und Politikakteure sie umsetzen.

Matthias Kopp ist Leiter Sustainable Finance beim World Wide Fund For Nature (WWF) Deutschland und Mitglied des Beirats für Sustainable Finance der Bundesregierung.

Den Faden verloren?

Mit uns bleiben Sie fokussiert. Wir entwickeln zukunftsfähige Nachhaltigkeitsstrategien mit fest umrissenen Handlungsfeldern und messbaren Zielen. Weitere Leistungen finden Sie auf www.akzente.de.

„Deutschland darf nicht zum Bremsklotz werden“

Nachhaltigkeitstransparenz auf den Finanzmärkten:
Fragen an Sven Giegold, Finanzexperte der Grünen im Europaparlament



U Die europäischen Finanzmärkte sollen künftig nachhaltiger und transparenter werden. Welche Ziele wurden bereits erreicht? Auf Drängen unserer Grünen-Fraktion im Europaparlament hat die EU-Kommission das Thema nachhaltige Finanzmärkte aufgegriffen und mit einem ambitionierten Aktionsplan viele wichtige Initiativen auf den Weg gebracht. Dass Nachhaltigkeitstransparenz auf Finanzmärkten inzwischen von Umweltverbänden und Finanzindustrie gleichermaßen gefordert werden, ist schon ein erster Teilerfolg. Der Aktionsplan der Kommission enthält wichtige Gesetzesvorschläge für nachhaltige und transparente Finanzmärkte. Neue EU-Regeln für nachhaltige Offenlegungspflichten und Benchmarks sind bereits beschlossen. Bei der Überarbeitung

der Bankenregeln konnten wir erreichen, dass große börsennotierte Institute Nachhaltigkeitsrisiken künftig offenlegen müssen. Die Klassifizierung nachhaltiger Anlagen hat Deutschland zuletzt im Ministerrat blockiert und es wird noch einige Anstrengungen brauchen, um dieses Rahmenwerk fertigzustellen. Deutschland darf hier keinesfalls zum Bremsklotz werden und Europa bei einem so wichtigen Zukunftsprojekt zurückwerfen.

U Wo besteht Ihrer Ansicht nach noch Handlungs- beziehungsweise Regelungsbedarf? Neben den bisherigen Initiativen fordern wir Grüne einen EU-Standard für grüne Anleihen. Dieser Standard muss Transparenz darüber schaffen, welche Projekte in welchen

Ländern mit der Anleihe finanziert werden. Nur so können Emittenten das nötige Vertrauen von nachhaltigkeitsbewussten Anlegerinnen und Anlegern gewinnen. Für Kleinanleger braucht es zügig ein EU-Label für grüne Finanzprodukte, vergleichbar mit dem EU-Umweltlabel, welches Greenwashing effektiv eindämmt. Nachhaltige Finanzprodukte dürfen keine Kohlekraftwerke oder Autobahnen finanzieren. Zusätzlich setzen wir uns ein für spezielle Klima-Stresstests für Großbanken, damit mögliche Auswirkungen von Umwelt- und Klimarisiken auf den Finanzsektor ins Blickfeld kommen. Die Forderung nach Eigenkapitalerleichterungen für nachhaltige Anlagen von Banken und Versicherungen lehnen wir ab. Eigenkapitalvorschriften für grüne Investitionen dürfen nur verringert werden, wenn sich deren geringeres Risiko tatsächlich nachweisen lässt. Innovative Technologien und Investitionen sind aber in aller Regel nicht risikoärmer. Höhere Klimarisiken könnten allerdings mit

Sven Giegold (49) war Spitzenkandidat von Bündnis 90/Die Grünen zur Europawahl 2019 und ist seit 2009 Abgeordneter im Europaparlament. Er ist der Sprecher der deutschen grünen Abgeordneten und engagiert sich seit langer Zeit für die Regulierung der Finanzmärkte im Interesse der Realwirtschaft und der Bürger. Vor seinem Wechsel ins EU-Parlament gehörte er zu den Gründern der globalisierungskritischen NGO Attac-Deutschland. Er erwarb einen Master in Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsentwicklung an der University of Birmingham und studierte auch in Bremen und Paris.



mehr Eigenkapital unterlegt werden, weil sie angesichts der Klimakrise das finanzielle Risiko erhöhen.

U Welche Lösungen beziehungsweise welchen regulierenden Beitrag erhoffen Sie sich von der Politik?

Die Politik kann mit guten und einfachen Regeln für ein nachhaltiges Finanzsystem eine Rahmenordnung schaffen und damit die richtige Anreize setzen, damit Kapital in grüne Investitionen fließt. Von zentraler Bedeutung ist die Transparenz von Nachhaltigkeitsrisiken, damit Anleger die realen Risiken hinter ihren Anlagen besser einschätzen und ihre Anlagestrategie frühzeitig anpassen können. Ein grüner Finanzsektor ist aber keine Alternative zu grünen Zukunftsinvestitionen und entschiedener Umweltgesetzgebung. Diese Investitionen müssen Politik und Privatsektor gleichermaßen stemmen. Dabei gilt natürlich: Finanzmärkte können nur Investitionen finanzieren, die sich rechnen.

Deshalb bedarf es Partnern in der Finanzwirtschaft, um zum Beispiel eine konsequente Klimapolitik durchzusetzen. Zudem müssen wir nicht nur den noch vergleichsweise kleinen Sektor grüner Finanzanlagen durch Standards stärken. Vielmehr muss es auch darum gehen, nicht nachhaltige Anlagen für Investoren unattraktiver zu machen. Dazu ist ein erster Schritt, dass Großbanken transparent machen müssen, wie sehr sie in klimaschädliche Anlagen investieren. Auch die Finanzaufsicht muss diese Risiken systematisch bei ihren Eigenkapitalanforderungen einbeziehen. So stärken wir das Divestment aus fossilen Energien.

U Sind Klimaschutz und Wohlstand miteinander vereinbar? Oder anders gefragt: Kann man als ökonomisch denkender Mensch „Grün“ wählen?

Ohne Klimaschutz wird unser Wohlstand langfristig massiv abnehmen. Wollen wir als Volkswirtschaft wirtschaftlich erfolgreich

bleiben, müssen wir unter Hochdruck am Übergang zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Wirtschaftsweise arbeiten und massiv in den Klimaschutz investieren. Ansonsten haben wir keine Zukunft. Laut Klimaforschung bleiben uns aktuell nur noch zwölf Jahre, um gegenzusteuern und damit dramatische Klimaveränderungen mit unvorhersehbaren Folgen zu vermeiden. Jeder vernünftige ökonomisch denkende Mensch sollte die Warnungen der Klimaforscher ernstnehmen und sich für eine entschlossene Umwelt- und Klimapolitik einsetzen. Sei es für die Rettung unseres Planeten oder unserer gemeinsamen Lebensgrundlagen, für die Zukunft des eigenen Unternehmens oder für den persönlichen Wohlstand. Alles steht auf dem Spiel.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Im **Mainstream** angekommen

Die Marktlage und die Prognosen lassen erkennen: Nachhaltige Geldanlagen sind auf dem Vormarsch

Von Volker Weber



Nachhaltige Investments sind als Geldanlage weiterhin sehr beliebt bei den Investoren. Noch nie zuvor wurde in Deutschland so viel Vermögen unter Nutzung nachhaltiger Anlagestrategien und Kriterien verwaltet. Mit insgesamt rund 1,5 Billionen Euro erreichten die verantwortlichen Investments per Ende 2018 ein neues Rekordniveau. Davon entfiel jeder siebte Euro auf nachhaltige Geldanlagen, bei denen besonders strenge Nachhaltigkeitsanforderungen umgesetzt werden (siehe Tabelle). Ihr Volumen lag mit rund 219 Milliarden Euro in Deutschland um knapp 28 Prozent höher als im Vorjahr.

Anforderungen an nachhaltige Geldanlagen*

Nachhaltige Geldanlagen
(Produktebene)

Nachhaltige Geldanlagen ist die allgemeine Bezeichnung für nachhaltige Produkte und Anlagevehikel, die ökologische, soziale und Governance-bezogene Aspekte (ESG-Kriterien) explizit in ihren Anlagebedingungen berücksichtigen. Sie beinhalten eine explizite schriftlich formulierte Anlagepolitik zur Nutzung von ESG-Kriterien in den Produktdokumenten.

Verantwortliche Investments
(Institutionsebene)

Verantwortliche Investoren und Asset Manager gestalten ihre Investmentprozesse unter angemessener Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und Governance-bezogenen Aspekten (ESG-Kriterien) und wenden entsprechende Anlagestrategien an. Sie richten sich dabei nach öffentlichen Standards und Prinzipien, halten ihre Strategie zum verantwortlichen Investieren schriftlich fest und informieren über ihre Aktivitäten, Anlagestrategien und ESG-Grundsätze.

Da auf institutioneller Ebene festgeschriebene Prinzipien und Standards (verantwortliche Investments) auch für einzelne Produkte gelten, sind die nachhaltigen Geldanlagen als Teilsumme der verantwortlichen Investments zu verstehen.

*Seit 2018 erhebt das Forum für Nachhaltige Geldanlagen auf dieser Basis Marktzahlen zu nachhaltigen Geldanlagen und verantwortlichen Investments.
Quelle: FNG – Forum Nachhaltige Geldanlagen

Foto: SanderStock/Stock/Getty Images

Wie dem aktuellen Marktbericht des Forums für Nachhaltige Geldanlagen (FNG) zu entnehmen ist, legten nachhaltige Investmentfonds im Vergleich zum Vorjahr um 49 Prozent zu und erreichten zusammen mit den nachhaltigen Mandaten einen Marktanteil von knapp 5 Prozent. Allerdings rangiert Deutschland damit im Verbandsgebiet weiterhin deutlich hinter Österreich mit einem Marktanteil von 12,8 Prozent und der Schweiz mit einem Marktanteil von 18,3 Prozent.

Damit drängen die nachhaltigen Geldanlagen auf den Mainstreammarkt und sind als Anlageprodukt fester Bestandteil der Ange-

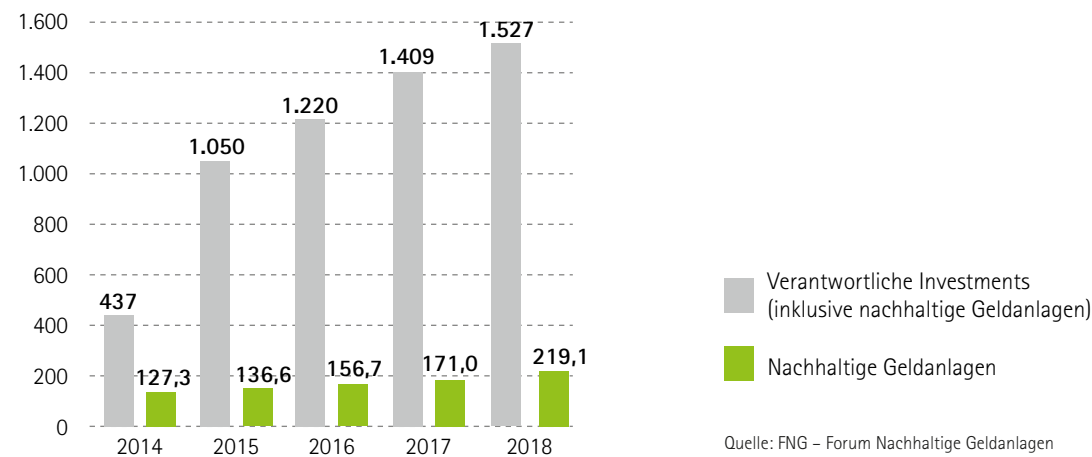
botspalette der Asset Manager geworden. Sie unterscheiden sich vor allem in der Investmentstrategie und bieten jedem Investor die Möglichkeit, seine Vorstellungen eines nachhaltigen Investments auch im Finanzprodukt umzusetzen. Von den insgesamt acht unterschiedlichen Anlagestrategien nahmen auch in 2018 die Ausschlusskriterien den ersten Rang ein. Bemerkenswert dabei ist, dass das Ausschlusskriterium „Kohle“ neu in die Top Ten der Ausschlusskriterien auf Platz fünf kam. Angeführt werden die Ausschlusskriterien von Arbeitsrechtsverletzungen vor Bestechung/Korruption und Menschenrechtsverletzun-

gen. Weiterhin unter den ersten zehn Ausschlusskriterien findet sich die Kernkraft.

Weiter auf dem Vormarsch sind die Investmentstrategien ESG-Integration (Environment, Social, Governance) und das Thema Engagement. Gerade bei der ESG-Integration werden gezielt Nachhaltigkeitskriterien in den Auswahlprozess von Aktien eingepasst und sind somit fester Bestandteil des Selektionsprozesses. Häufig geht das auch mit dem Engagement-Ansatz einher. Hier steht der Asset Manager aktiv im Dialog mit dem Vorstand des Aktienunternehmens, um gerade im ESG-Bereich zu weiteren Verbesserungen zu kommen.



Verantwortliche Investments und nachhaltige Geldanlagen in Deutschland (in Milliarden Euro)



Bei den Anlagestrategien Normbasiertes Screening und Best-in-Class ist im Vergleich zum Vorjahr ein starkes Wachstum zu verzeichnen. Dieser Trend zeugt von den qualitativen Fortschritten bei der Entwicklung von Investmentprozessen in Bezug auf Nachhaltigkeit.

Treiber und Schlüsselfaktoren

In 2018 setzte sich die Entwicklung fort, dass sich nachhaltige Geldanlagen in den Händen institutioneller Anleger befinden. Mit

nunmehr 93 Prozent Anteil stellen institutionelle Anleger somit die größte Investorengruppe dar, weshalb auch deren Nachfrage als maßgeblicher Treiber des nachhaltigen Anlagemarkts gesehen wird. In Deutschland gehören die kirchlichen Einrichtungen und Wohlfahrtsorganisationen unter den institutionellen Investoren nach wie vor zu den wesentlichen Akteuren in diesem Bereich, gefolgt von Versicherungen und Vereinen auf Gegenseitigkeit. Gerade diese Gruppe wird in der Zukunft verstärkt als Nachfrager auf dem nachhaltigen Anlagemarkt auftreten. Dafür

sorgt auch der im vergangenen Jahr beschlossene und nun in der Umsetzung befindliche EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums, dessen wesentliche Ziele es sind, Kapitalflüsse in nachhaltige Investitionen zu lenken, Nachhaltigkeit in das Risikomanagement einzubetten sowie Transparenz und Langfristigkeit bei der Geldanlage zu fördern.

Der Finanzindustrie wird damit eine Schlüsselrolle im Kampf um das 1,5-Grad-Ziel aus dem Pariser Klimaschutzabkommen von

2015 zugewiesen und sie soll einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft leisten. Dazu entwickelt die EU-Kommission einen Rahmen, die sogenannte Taxonomie, die bestimmen soll, was Nachhaltigkeit im Wirtschaftskontext konkret bedeutet. Aus Sicht des FNG stellt die Taxonomie in ihrer derzeit entwickelten Form allerdings keine umfassende Definition nachhaltiger Geldanlagen dar, da sie vorerst maßgeblich auf ökologische Ziele und hier speziell auf den Klimawandel referenziert. Damit finden wichtige Bereiche nachhaltiger Geldanlagen, die sozialen und auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung bezogenen Aspekte, bislang kaum Berücksichtigung.

Ein weiteres Maßnahmenpaket zielt auf den Ausbau der Nachfrage von Privatinvestoren ab. Das Vorhaben des EU-Aktionsplans, eine verpflichtende Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz von Kunden in die Anlageberatung zu implementieren, wird perspektivisch zu einer Belebung der Absätze und Innovationen bei Nachhaltigkeitsprodukten im Privatkundenbereich führen. Die obligatorische Abfrage setzt jedoch auch eine entsprechende Schulung der Berater im Bereich der nachhaltigen Finanzanlage voraus.

Klima rückt in den Fokus

Nicht nur in Deutschland, auch in der EU tut man sich mit der Erreichung der Klimaziele

schwer. Deshalb ist es folgerichtig, dass die EU-Kommission den Finanzmarkt bei der Erreichung der Klimaziele mit einbindet. Denn die Berücksichtigung von Klimaaspekten gewinnt über alle Asset-Klassen hinweg stark an Bedeutung. Darüber hinaus gewinnen grüne Investitionen in Form von Green Bonds zunehmend an Bedeutung. In Europa ist die KfW neben der Europäischen Investitionsbank einer der bedeutendsten Emittenten solcher Anleihen. Dass Kohle unter die Top Ten der Ausschlusskriterien gekommen ist, liegt auch an der Kohle-Divestment-Politik einiger großer Versicherungsunternehmen, die Kohleinvestments aus dem eigenen Anlageuniversum verbannen. Durch verbesserte Messverfahren ist es nun auch einfacher, den CO₂-Fußabdruck von Anlage-Portfolios zu messen.

Mit dem steigenden Angebot an nachhaltigen Anlagemöglichkeiten und der verstärkten Nachfrage der Investoren nach solchen Anlageprodukten steigt auch die Anforderung an die Qualität. Anleger müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Anlagen nachhaltigen Qualitätsstandards entsprechen und transparent agieren.

Volker Weber ist Vorsitzender des Vorstands im Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (FNG).

Als Fachverband für Deutschland, Österreich, Liechtenstein und die Schweiz repräsentiert das **Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (FNG)** mehr als 190 Mitglieder, die sich für Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft einsetzen. Dazu zählen Banken, Anlagengesellschaften, Versicherungen, Ratingagenturen, Investmentgesellschaften, Vermögensverwalter, Finanzberater, NGOs sowie interessierte Privatpersonen. Das FNG fördert den Dialog und Informationsaustausch und setzt sich seit 2001 für verbesserte rechtliche und politische Rahmenbedingungen ein. Zusammen mit dem europäischen Dachverband Eurosif hat das FNG einen Transparenzkodex entwickelt. Darin zeigen Anbieter, wie sie Nachhaltigkeit definieren und in ihrem Portfolio umsetzen. Seit 2015 wird das FNG-Siegel vergeben, das einen Mindeststandard für nachhaltige Geldanlagen definiert. Der Marktbericht „Nachhaltige Geldanlagen“ kann über den hier abgebildeten QR-Code heruntergeladen werden:



IMPRESSUM

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

REDAKTION Gabriele Kalt (verantwortlich), Oliver Kauer-Berk / redaktion@verantwortung-initiative.de
 ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert / art@verantwortung-initiative.de
 HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt
 VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71-81 / 60327 Frankfurt am Main
 Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig



BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter / Center for Advanced Sustainable Management (CASM) / M3TRIX GmbH
 PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN
 Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
 Barbara Schulik (Manager Kommunikation / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
 DRUCK Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main / www.boschendruck.de
 LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de
 INTERNET www.verantwortung-initiative.de
 ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 30,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@verantwortung-initiative.de
 ISSN 2365-6875

VERARBEITUNG Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Eigentum verpflichtet

Nachhaltige Kapitalanlagen gewinnen an Bedeutung und die Ansprüche der Investoren gegenüber den Unternehmen steigen

Von Ingo Speich

Der Kapitalmarkt befindet sich im Umbruch: Unternehmerischer Erfolg wird nicht mehr nur über Finanzkennzahlen definiert. Zunehmend rücken auch Nachhaltigkeitskriterien in den Fokus der Investoren. Diese Entwicklung fußt nicht zuletzt auf der Erkenntnis, dass der Risikobegriff bei Finanzentscheidungen bislang zu eng gefasst und damit der Entscheidungshorizont nicht langfristig genug war.

Durch das wachsende Interesse an nachhaltigem Wirtschaften und einer verantwortungsvollen Unternehmensführung fordern Investoren zusätzliche Einblicke und mehr Transparenz von den Unternehmen. Die Anspruchshaltung gegenüber den Unternehmen hat sich erhöht. Diese Entwicklung mag für Aktiengesellschaften durchaus unbequem sein. Sie ist aber von enormer Bedeutung, um Fehlentwicklungen im Unternehmen entgegenzuwirken. Dadurch, dass die tatsächliche Amtszeit von Vorständen immer kürzer wird, steigt beispielsweise die Gefahr, dass Topmanager auf kurzfristige Erfolge setzen, anstatt sich auf die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens zu konzentrieren. Doch genau die langfristige Wertsteigerung sollte oberste Handlungsmaxime für die Unternehmensführung sein. Denn nur ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen stiftet einen Mehrwert für Aktionäre und Gesellschaft.

Werteorientiertes und nachhaltiges Handeln der Unternehmen einzufordern, ist der Sparkassen-Finanzgruppe ein besonderes Anliegen, und ihr kommt bei der Umsetzung eine besondere Bedeutung zu. Sie hat nicht nur einen breiten Zugang zu Anlegern in Deutschland, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung sind auch von Grund auf in ihrer DNA verankert und seit der Gründung in den Statuten festgeschrieben.

Fester Bestandteil

Zwischenzeitlich wächst auch der gesellschaftliche, politische und aufsichtsrechtliche Druck auf die Kapitalmarktteilnehmer: Auf EU-Ebene laufen zahlreiche Initiativen, die Nachhaltigkeit als festen Bestandteil etablieren sollen. Das Bundesministerium hat Anfang des Jahres eine Strategie für nachhaltige Finanzen initiiert und im Juni einen Beirat für „Sustainable Finance“ berufen. Ziel ist es, eine Strategie zu entwickeln, mit der Deutschland zu einem der führenden Sustainable-Finance-Standorte ausgebaut werden kann. Voraussichtlich Ende des Jahres wird die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ihre Erwartungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit veröffentlichen. Damit wird das Thema in Kürze alle Kapitalmarktteilnehmer



mer betreffen – auch diejenigen, die bislang noch damit fremdeln.

ESG als Risikoindikator

Für nachhaltige Investments hat sich am Kapitalmarkt auch der Überbegriff „ESG“ etabliert, der für „Environment, Social and Governance“ steht, also für Ökologie, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die darunter zusammengefassten Kriterien sind von großer strategischer Bedeutung bei der Kapitalanlage, da durch sie auch weiter in der Zukunft liegende, aber tief greifende Strukturveränderungen mit ihren Risiken und Chancen antizipiert werden können. Durch die Berücksichtigung von ESG-Kriterien können Risiken zutage kommen, die im Rahmen einer klassischen Finanzanalyse nicht sichtbar wären, aber ein hohes Schadenspotential haben. Das gilt insbesondere für die sogenannten Ereignis-, Klage-, Regulierungs- und Reputationsrisiken. Insbesondere bei global agierenden Unternehmen liegen hohe Risiken in der Lieferkette und betreffen so den gesamten Wertschöpfungsprozess. Daher müssen Unternehmen Strukturen und Prozesse einbauen, die das Risiko für Verstöße im ökologischen oder sozialen Bereich gering halten. Denn gerade in Zeiten von Smartphones und sozialen Medien sind Verfehlungen schnell verbreitet. Unwiderrufliche Schäden an der Unternehmensmarke sind die unmittelbare Folge. Daraus werden schnell handfeste finanzielle Schäden, wenn eine juristische Aufarbeitung erforderlich ist und es zu Strafzahlungen oder Schadensersatzforderungen kommt.

Präsenz zeigen

Die Verantwortung als Aktionär und damit als Eigentümer eines Unternehmens endet nicht mit dem Kauf einer Aktie. Im Gegenteil: Eigentum verpflichtet. Eine detaillierte und dauerhafte Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens ist dabei von zentraler Bedeutung. Nur Dividenden und Kursgewinne zu vereinnahmen, greift heute zu kurz. Das sehen nach einer repräsentativen YouGov-Umfrage, die im Auftrag der Deka durchgeführt wurde, auch die privaten Anleger so:

Knapp drei Viertel von ihnen finden es wichtig, dass sie von den Fondsgesellschaften auf Hauptversammlungen vertreten werden. Deswegen sollten institutionelle Investoren die Entwicklung aktiv begleiten. Die jährlichen Hauptversammlungen sind hier probates Mittel. Erinnert sei zum Beispiel an die Bayer-Hauptversammlung 2019, auf der die Hälfte der Aktionäre dem Vorstand um Werner Baumann die Entlastung verweigerte, weil sie mit der Übernahme des umstrittenen Monsanto-Konzerns nicht einverstanden war. Nie zuvor hatte ein DAX-Konzern ein solches Misstrauensvotum hinnehmen müssen. Zwar hatte die Ablehnung der Aktionäre zunächst einmal keine direkten Konsequenzen, sie war aber dennoch ein unüberhörbarer Warnschuss. Mit dem Monsanto-Desaster und dem daraus resultierenden Vertrauensverlust der Kapitalmärkte ist Bayer sicherlich ein Sonderfall. Doch auch andere Unternehmen haben in letzter Zeit den zunehmenden Druck der Investoren zu spüren bekommen. Abstimmungsergebnisse von nahezu 100 Prozent gehören heute der Vergangenheit an. In der diesjährigen Hauptversammlungssaison wurden Aufsichtsräte im Durchschnitt mit nur noch 93 Prozent entlastet, Vergütungsprogramme mit nur 85 Prozent Zustimmung angenommen. Das kritische Votum der Aktionäre geht also in die richtige Richtung. Trotzdem ist noch deutlich Luft nach oben: Denn die Präsenz – also der Anteil der Aktionäre, der tatsächlich abstimmt – ist mit rund 65 Prozent nach wie vor zu gering. Bereinigt um die Anteile der Familien und der weiteren Ankeraktionäre würde die Präsenz sogar noch deutlich niedriger ausfallen. Das ist ein Armutszeugnis für viele Aktionäre – denn Passivität ist gleichzusetzen mit Verantwortungslosigkeit.

Ingo Speich ist Leiter Nachhaltigkeit und Corporate Governance bei Deka Investment.

Kommunizieren im politischen Kreuzfeuer

Wie Nord Stream 2 als Projektplaner mit Themen der Nachhaltigkeit und Technologie die Marke schützt

Von Ulrich Lissek

Selten hat ein Infrastrukturprojekt eine derartige politische „Wertschätzung“ gefunden. Fast täglich ist Nord Stream 2 Gegenstand von Reden der Regierungsvertreter großer Länder oder steht auf der Tagesordnung von Staatsbesuchen oder internationalen Konferenzen. Aus der Sicht des Projektentwicklers sind die Gründe dafür einfach: Das Vorhaben – von strategischem Interesse für Russland und Europa – lässt sich hervorragend nutzen, um politische Probleme zu artikulieren. Mindestens im gleichen Maß hat die globale Diversifizierung von Gasproduktion und Gastransport dazu geführt, dass

Regierungen, Staatsunternehmen, beauftragte Think-Tanks und weitere Helfershelfer den Wettbewerb im Gasmarkt auf die politische Bühne verlegen.

Wie stellt sich eine Projektentwicklungsgesellschaft mit Start-up-Kultur derartigen Herausforderungen?

Dahin gehen, wo es wehtut

In der politisch geprägten Debatte werden vom Unternehmen Antworten auf politische Fragen erwartet. Der entsprechende Verweis

darauf, dass es sich bei Nord Stream 2-Vertretern tatsächlich nicht um Sprecher des Kremls handelt, gehört fast zur Routine öffentlicher Auftritte. Unabhängig von den politischen Erwartungen stellt sich das Unternehmen aktiv allen Debatten, auch wenn Tagesordnung oder Mitwirkende eher ein politisches Tribunal als eine sachliche Diskussion über Infrastruktur vermuten lassen.

Auf der Basis eines komplexen Stakeholder Mappings hat sich Nord Stream 2 zum Beispiel zwischen 2016 und 2018 in mehr als 250 Konferenzen oder Diskussionsforen positioniert,

oft zur Überraschung der Organisatoren. In Parlamentsausschüssen, Umweltforen, der UN-Klimakonferenz bis hin zu Sicherheitskonferenzen stellt sich Nord Stream 2 der Diskussion.

Angesichts der verschärften politischen Diskussion um das Projekt wurden allein im ersten Halbjahr 2019 mehr als 200 Journalisten auf sibirischen Gasfeldern, Pipeline-Verlegeschiffen oder in den Redaktionen informiert. Der Blick auf die kritische, aber vergleichsweise ausgewogene Berichterstattung über Nord Stream 2 in deutschen Medien

lässt erahnen, dass diese Diskussionen nur selten rein rationaler Art sind. Getragen von den Äußerungen der Politik, arbeitet sich die Berichterstattung oft holzschnittartig an Geopolitik und Russland ab. Nord Stream 2 ist hier Projektionsfläche für Ängste und Blitzableiter für innereuropäische oder globale Verstimmungen. Dagegen setzt die Kommunikation der Projektgesellschaft auf die Story hinter der Headline: die energiewirtschaftlichen Realitäten, den Alltag der Arbeit auf einem Gasfeld jenseits des Polarkreises oder auf einer schwimmenden Pipeline-Fabrik. Hier kommen die Ökonomen und Umweltexperten

genauso zu Wort wie der Bauleiter oder der Ortsbürgermeister einer Gemeinde in Strandnähe.

Expertenstatus erlangen

Ein Projektentwickler, der sich auf Marktrealitäten, Investitionsentscheidungen namhafter Unternehmen sowie technische und ökologische Argumente konzentrieren will, muss gerade in Zeiten von „fake news“ und „alternativen Fakten“ über belastbare Detailkenntnisse verfügen, um in politischen Debatten zu punkten. Deshalb sind im Kom-



munikationsteam von Nord Stream 2 zwei Markt- und Energieexperten tätig, die in einer Vielzahl von Themenfeldern über umfassendes Wissen verfügen und es für die Zielgruppen übersetzen. In den vergangenen drei Jahren wurden rund 20 Studien beauftragt und von der schnell verdaulichen Infografik bis zum Fachsymposium zielgruppengerecht aufgearbeitet. Im laufenden Austausch mit Experten aus namhaften energiewirtschaftli-

Prophylaktischer Schutz

Die unverzichtbar wachsende Rolle von Gas im Energiemix als Voraussetzung zur Erreichung jedweder gesteckten Klimaziele ist kommunikative Herausforderung genug. Ein Planungs- und Bauunternehmen, das entsprechende Infrastruktur im empfindlichen Ökosystem der Ostsee baut, steht dabei unter besonderer Beobachtung. Gerade bei politi-

ausgezeichnet. Mit der Lupe 60.000 Kilometer Meeresboden abfahren und den Grund der Ostsee analysieren, wissenschaftliche Studien zu Meeresbewohnern, Umsiedlung einzelner Pflanzen, Entwicklung neuer Baumethoden zur Verringerung des Footprint – alles wurde im Rahmen des Projekts geleistet und kommunikativ begleitet auf Konferenzen, durch Pressearbeit und Termine mit Anwohnern vor Ort.

Anlaufphase selbsttragend angelegt. Darüber hinaus werden die Projekte gemeinsam mit Behörden, Initiativen und Bürgern vor Ort entwickelt und umgesetzt. Daraus ergibt sich die Formel für den Erfolg: Eigennutzung, Eigenverantwortung gleich Nachhaltigkeit.

Standards setzen

Neben Projekten in Deutschland steht

täten und Instituten bei der Erforschung des Ostseeraums, ein Programm zur Erholung des Fischbestandes oder der Aufbau eines Informationszentrums für das Naturschutzgebiet Kurgalsky. In den kommenden drei bis fünf Jahren werden weitere rund 100 verschiedene nachhaltige Maßnahmen zur Entwicklung und zum Schutz der Region finanziert.

Fazit: Das Unerwartete tun

projekts. Sich konsequent auf seine Rolle in der Kommunikation einstellen, als Projektplaner mit besonderer Verantwortung für die Umwelt und nicht als Blitzableiter für Geopolitik, ist der Ansatz von Nord Stream 2.

Ulrich Lissek ist Head of Communications and Government Relations der Nord Stream 2 AG.

Fotos: Nord Stream 2, Thomas Eugster, Paul Langrock, Wolfram Scheible, Axel Schmidt



„Ein klares Signal setzen“

Die BayWa AG hat sich mit ihrer Klimastrategie verpflichtet, konsequent den vom Pariser Abkommen vorgegebenen Reduktionspfad zu verfolgen. Ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Berater



Prof. Klaus Josef Lutz ist seit Juli 2008 Vorstandsvorsitzender der BayWa AG. Der gebürtige Münchner studierte Rechtswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und begann seine berufliche Laufbahn zunächst als Anwalt. Er übernahm bald führende Positionen in verschiedenen Branchen. Zuletzt war Lutz als Geschäftsführer bei Süddeutscher Verlag GmbH tätig.

U Seit den Beschlüssen des Pariser Klimagipfels 2015 setzen sich viele Unternehmen Klimaziele. Was unterscheidet die BayWa von den anderen?

Klaus Josef Lutz Seit der Gründung der BayWa 1923 orientiert sich diese an den Grundbedürfnissen der Menschen: Ernährung, Wohnen und Mobilität. Wir sind heute mit knapp 19.000 Beschäftigten an rund 3.000 Standorten weltweit in den Bereichen Agrar, Energie und Bau tätig. Kaum ein anderes Unternehmen hat in dem hohen Maße wie wir zugleich mit den Chancen wie mit den Risiken des Klimawandels zu tun. Wir wissen, dass wir handeln müssen. Und deshalb setzen wir jetzt ein klares Signal!

Jan-Marten Krebs Die BayWa hat sich deshalb nicht irgendwelche Ziele gesetzt,

sondern orientiert sich künftig als einer von bislang sehr wenigen Akteuren am 2018 veröffentlichten Report des Weltklimarats IPCC. Dieser Report hält einen 1,5-Grad-Pfad für nötig und realistisch, dafür müssen die Treibhausgas-Emissionen von Industrieunternehmen um bis zu 90 Prozent bis 2050 reduziert werden. Die BayWa hat sich dieser ambitionierten Zielsetzung angeschlossen, ein klares Ziel gesetzt und sich bei der Zieldefinition an den Kriterien der Science Based Targets Initiative orientiert. Sie wird ihren Energieeinsatz und die CO₂-Emissionen signifikant herunterschieben.

U Wie entkommen Sie dem Dilemma von Wachstum und steigendem Energieverbrauch?

Lutz Wir wollen die steigende Nachfrage nach unseren Produkten nicht auf Kosten des Klimas bedienen. Also müssen wir unser Wachstum vom Energieeinsatz entkoppeln. Dafür ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Wir reden hier zum Beispiel von Streckenoptimierung, der Modernisierung des Fuhrparks und dem verstärkten Einsatz von E-Mobilität genauso wie von Dämmung, Energieeffizienzmaßnahmen an Gebäuden oder dem Einsatz moderner und effizienter Heiz- und Kühlanlagen. Das zieht natürlich auch entsprechende Investitionen nach sich. Als weiteren wichtigen Baustein setzen wir auf den verstärkten Einsatz von erneuerbaren Energien. Bis 2020 werden 100 Prozent des Strombedarfs der BayWa aus erneuerbaren Energien gedeckt werden.

Krebs Schon heute sind einzelne Standorte der BayWa klimaneutral. Reduktionsmaßnahmen werden durch die Kompensation von CO₂-Emissionen durch eigene Klimaschutzprojekte oder über den Kauf von qualitativ hochwertigen Emissionszertifikaten ergänzt. Das sind Zertifikate anerkannter Organisationen, bei denen sicher ist, dass die so finanzierten Projekte für den Klimaschutz langfristig wirksam sind.

U Welche Rolle spielen die Erneuerbaren Energien für die BayWa?

Lutz Wir haben uns die Wertschöpfungskette vor allem bei Wind und Solar systematisch erschlossen und sind über alle Grenzen hinweg in den wichtigsten Märkten vertreten. Dazu gehört das Projektgeschäft rund um den Bau von Wind- und Solarparks sowie der Handel von Komponenten und Systemen

für Photovoltaikanlagen. Im Rahmen der Klimastrategie haben wir uns das Zusatzziel gesteckt, bis 2025 weltweit neue Anlagen zur Erzeugung von erneuerbaren Energien mit 10 Gigawatt Leistung zu bauen. Das ist genug, um rund 10 Millionen Haushalte zu versorgen. Mir ist dabei besonders wichtig: Wir stellen nicht nur saubere Energie zur Verfügung, sondern zeigen auch Wege auf, wie der Ausbau der Erneuerbaren Energien noch wirtschaftlicher zu gestalten ist.

U Das klingt alles sehr positiv. Lassen sich die Ziele wirklich erreichen?

Krebs Bei der Berechnung der Reduzierungspfade haben wir nichts dem Zufall überlassen. Der Klimafahrplan für die BayWa wurde auf Basis von aktuellen Erkenntnissen der Klimawissenschaft auf Grundlage der Kriterien der Science Based Targets Initiative von 2018 festgelegt, einer Partnerschaft von CDP, UN Global Compact, World Resources Institute (WRI) und World Wide Fund for Nature (WWF). Es geht dabei um die Frage, wie das verbleibende CO₂-Budget von knapp 700 Gigatonnen auf Sektoren und einzelne Unternehmen aufgeteilt werden kann.

Lutz Wir fangen nicht bei Null an: Die Klimastrategie ist eingebettet in unsere Nachhaltigkeitsstrategie, die wir schon seit einigen Jahren verfolgen. Da wir eine zentrale Position am Markt einnehmen, können wir unseren Einfluss bis tief in die Wertschöpfungsketten hinein ausüben. Kooperation und Partnerschaft bleiben uns als Unternehmen mit genossenschaftlichen Wurzeln besonders wichtig.

Krebs Die Klimastrategie wird dabei helfen, sich proaktiv auf die Folgen des Klimawandels vorzubereiten und die Klimaresilienz sowohl der BayWa als auch ihrer Kunden und Partner zu steigern. Wir alle merken mit jedem Jahrhundertssommer mehr, wie wichtig es ist, die physischen Auswirkungen des Klimawandels auf Land- und Obstwirtschaft zu verstehen und die damit verbundenen Risiken zu reduzieren.

Lutz Und weil wir hier eine große Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette haben, wollen wir mit gutem Beispiel vorangehen, die komplexen Zusammenhänge des Klimawandels und seiner Auswirkungen erkunden und die BayWa bis 2030 zu

Jan-Marten Krebs, Diplom-Ingenieur der Umwelttechnik, ist Gründer und Vorstand der sustainable AG. Die Nachhaltigkeitsberatung entwickelt Klimastrategien und begleitet Unternehmen bei der Umsetzung des Nachhaltigkeits- und Klimamanagements. Vor der Gründung von sustainable sammelte Krebs bei der ERM GmbH Erfahrung im Bereich Energie und Klima.



einem klimaneutral wirtschaftenden Unternehmen machen. Um die Auswirkungen des Klimawandels zu betrachten, haben wir ein internes Projekt in Hinblick auf die Landwirtschaft gestartet. Im Rahmen von mehreren Workshops, die durch externe Umwelt- und Klimaexperten begleitet werden, werden wir in den nächsten sechs Monaten die Auswirkungen des Klimawandels auf die Landwirtschaft und damit auf unsere Wertschöpfungskette anhand von Szenarien analysieren. Denn wir wollen verstehen, wie sich der Klimawandel auf unser Geschäft und auf das unserer Landwirte auswirkt. Nur so können wir uns auch gemeinsam auf die Herausforderungen vorbereiten. Das ist für uns ein weiterer Schritt, die BayWa zukunftsfähig aufzustellen.

Hintergrund dieses Gesprächs: Die BayWa wurde von der sustainable AG bei der Erarbeitung ihrer Klimastrategie beraten. Ihr Kernziel ist die Reduktion der CO₂-Emissionen in den zentralen Bereichen Energie und Mobilität um 22 Prozent bis 2025 – im Vergleich zum Jahr 2017. Gleichzeitig sollen die erneuerbaren Energien um 10 Gigawatt ausgebaut werden.

Die Fragen stellte Sabine Braun.

Auf dem Weg in die Green Economy

Die „grüne“ Transformation des Kapitalmarkts und Konsequenzen für die Realwirtschaft

Von Nicolette Behncke

Durch EU-Aktivitäten im Bereich Sustainable Finance und neu gestaltete Reporting-Leitlinien wachsen die Anforderungen an Unternehmen. Erwartet wird neben einer Transformation in Richtung Green Economy auch eine erneuerte nichtfinanzielle Berichterstattung. Der Gedanke einer Green Economy entwickelte sich insbesondere in den Jahren vor der United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20, Earth Summit) und bereitete den Boden für die Entwicklung und Etablierung der Sustainable Development Goals (SDGs). Die Green Economy wird als CO₂-arm, ressourceneffizient und sozial integrativ definiert. In einer solchen Wirtschaft werden Beschäftigungs- und Einkommenswachstum durch öffentliche und private Investitionen getrieben, wobei das Wachstum sich zunehmend vom Ressourcen- und Energieverbrauch abkoppelt. Zu den weiteren Charakteristika zählen unter anderem die Verringerung der CO₂-Emissionen und der Umweltverschmutzung, die Förderung einer verbesserten Energie- und Ressourceneffizienz sowie die Erhaltung der biologischen Vielfalt und von Ökosystemen. Wichtig ist zu verstehen, dass die Green Economy kein Konzept ist, das eine Brown Economy per se ablehnt und einen sofortigen Ausstieg aus den bisherigen Produktions- und Konsummustern fordert – sondern, dass es um eine schrittweise Transformation geht. Weiterhin sollte diese Transformation gesellschaftlich verträglich ausgestaltet werden.

Foto: baorna/Stock/Getty Images

Nun fordert diese Wandlung des Wirtschaftens selbstverständlich auch hohe Finanzinvestitionen. Nach Angaben der Europäischen Investitionsbank erfordert die Erfüllung der Ziele für den Energie-, Verkehrs-, Wasser- und Abfallsektor allein zusätzliche 270 Milliarden Euro pro Jahr. Weiterhin wird geschätzt, dass die Erreichung der Sustainable Development Goals jährliche Investitionen in Höhe von rund 4,7 bis 6,7 Billionen Euro bis 2030 erfordert. Andererseits hat der Finanzsektor mit Zugriff auf Vermögenswerte mit einem Wert von über 100 Billionen Euro ein enormes Potential für die Finanzierung solcher Transformations-Maßnahmen – und sucht zunehmend nach Anlagemöglichkeiten, die Risiken aus dem Klimawandel et cetera sicher handhaben können.

Hoher Finanzbedarf

Die Transformation in Richtung Sustainable Finance wird durch die EU aufgrund mehrerer Ziele vorangetrieben. Wichtige Treiber sind der bereits beschriebene hohe Finanzbedarf zur Erreichung der Klimaziele einerseits sowie Risiken, die mit dem Klimawandel, sozialer Ungleichheit und weiteren Herausforderungen für Gesellschaft und Investments einhergehen, andererseits.

Unter Sustainable Finance versteht die EU jede Form von Finanzdienstleistung, die Umwelt-, Sozial- oder Governance-Kriterien (ESG) in Geschäfts- oder Investitionsent-

scheidungen integriert. Die Investitionen sollten sich an langfristigen gesellschaftlichen Zielen orientieren und gleichzeitig proaktiv eine nachhaltigere wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung fördern. Eine solche Entwicklung verringert das Risiko von wirtschaftlichen und finanziellen Zusammenbrüchen, befasst sich mit zunehmenden sozialen Ungleichheiten und respektiert planetarische Grenzen. Wichtig ist also eine Sensibilisierung und Transparenz über „Nachhaltigkeitsrisiken“, die sich nicht nur auf Ebene des einzelnen Investments oder eines Finanzinstituts negativ auswirken können – mittlerweile wird sogar die Stabilität des gesamten Finanzsystems in Frage gestellt, wenn ESG-Risiken nicht ausreichend berücksichtigt werden. Formalisiert ist diese Thematik im EU-Aktionsplan Sustainable Finance.

Die Taxonomie des EU-Aktionsplans

Am 8. März 2018 veröffentlichte die EU-Kommission ihren Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums mit zehn Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass die Klima- und Energieziele der EU bis 2030 erreicht werden können. Die drei Ziele der zehn Maßnahmen des EU-Aktionsplans sind:

- Ausrichtung der Kapitalflüsse auf ein nachhaltiges Finanzsystem,
- Umweltrisiken und Nachhaltigkeitsaspekte als Standard im Risikomanagement,
- Förderung von Transparenz und Langfristigkeit.

Zwar handelt es sich bei dem EU-Aktionsplan um eine Regulierung des Finanzmarkts, allerdings mit konkreten Auswirkungen auf die Realwirtschaft.

Kernelement des EU-Aktionsplans ist die Taxonomie. Sie bildet die Grundlage für andere Maßnahmen des EU-Aktionsplans für nachhaltige Finanzen. Die Taxonomie legt Kriterien fest, anhand derer man bestimmen kann, ob eine Wirtschaftstätigkeit ökologisch nachhaltig ist. Somit ist die Taxonomie ein Implementierungsinstrument, mit Hilfe dessen die Kapitalmarktteilnehmer Investitionsmöglichkeiten identifizieren, die zu umweltpolitischen Zielen beitragen. Grundlage für das Funktionieren der Taxonomie ist natürlich eine umfassende, transparente und zielgenaue Berichterstattung.

Um gemäß Taxonomie als nachhaltig ökologisch eingestuft zu werden, muss eine Wirtschaftstätigkeit folgende Kriterien erfüllen:

- Sie trägt wesentlich zur Verwirklichung eines oder mehrerer der von der EU festgelegten Umweltziele bei;
- sie führt zu keiner erheblichen Beeinträchtigung der festgelegten Umweltziele;
- es müssen bestimmte soziale und Governance-Mindeststandards eingehalten werden;
- sie steht im Einklang mit technischen Evaluierungskriterien, welche gemeinsam mit einer Sachverständigengruppe erarbeitet werden.

Damit die Taxonomie in der Praxis funktioniert, benötigt der Finanzmarkt taxonomie-relevante Daten über die Leistung der Unternehmen beziehungsweise über die Emittenten. Die Entwicklung entsprechender Datenmärkte wird allerdings voraussichtlich einige Zeit in Anspruch nehmen. Zwischenzeitlich ermutigt die EU über einen Nachtrag zu den 2017 herausgegebenen, unverbindlichen Leitlinien (Non-Binding Guidelines, NBGL) Unternehmen dazu, Anlegern taxonomie-relevante Daten zur Verfügung zu stellen. Dieser Nachtrag empfiehlt, dass Unternehmen ihre Einnahmen oder ihren Umsatz



neben der Taxonomie an folgenden Kriterien orientieren:

- der Erfüllung der „Do no significant harm“-Kriterien (DNSH)
- und Investitionen in taxonomiefähige Aktivitäten.

Leitlinien für die Berichterstattung

Die EU hatte bereits 2017 Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen als Handreichung für diejenigen Unternehmen veröffentlicht, die unter den Anwendungsbereich der Non-Financial Reporting Di-

rective fallen. Diese NBGL wurden aktuell in 2019 um einen „Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung“ ergänzt, der Unternehmen dabei unterstützen soll, nicht-finanzielle Informationen auf „relevante, nützliche, konsistente und vergleichbare Weise“ offenzulegen. Dazu schließt der Nachtrag unter anderem auch die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) mit ein.

Als Vorteile für eine Anwendung der im Nachtrag skizzierten Maßnahmen sieht die EU unter anderem folgende Aspekte, die einerseits auf das eigene Risikomanagement

des Unternehmens gerichtet sind, aber andererseits auch auf eine größere Bedeutung von Nachhaltigkeit im Risikomanagement der Finanzinstitute und Asset Owner setzen:

- Verbessertes Bewusstsein und Verständnis von klimabedingten Risiken und Chancen im Unternehmen.
- Verbessertes Risikomanagement, sachkundigere Entscheidungsfindung und strategische Planung.
- Gewinnung einer breiteren Investorenbasis und niedrigere Kapitalkosten zum Beispiel wegen
 - // Aufnahme in aktiv verwaltete Investment-Portfolios und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Indizes,
 - // besseren Bonitätseinstufungen für die Emission von Anleihen,
 - // besseren Kreditwürdigkeitsbewertungen für Bankdarlehen.

Nach den unverbindlichen Leitlinien sollten nicht-finanzielle Informationen über einen längerfristigen Zeithorizont betrachtet werden, als dies bei Finanzinformationen üblicherweise der Fall ist. Grund dafür ist die Langfristigkeit von klimabedingten Risiken. Unternehmen, die zu dem Schluss kommen, dass Klimaveränderungen und die daraus resultierenden Risiken kein wesentliches Thema sind, sollen diese Schlussfolgerung nach Vorgabe der unverbindlichen Leitlinien erläutern.

Eine zentrale neue Vorgabe ist, dass neben den negativen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit auf die Aspekte Umwelt und Klima auch negative klimabedingte Einflüsse auf das Unternehmen einbezogen werden sollen (doppelte Wesentlichkeitsperspektive). Darüber hinaus wird empfohlen, auch transitorische Risiken (einschließlich Politik-, Rechts-, Technologie-, Markt- und Reputationsrisiken) sowie akute beziehungsweise chronische physische Risiken zu analysieren. Wichtig ist hierbei eine Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette. Folgende konkrete Hinweise werden für Unternehmen gegeben:

- Geschäftsmodell-Prüfung, wie sich klimabedingte Risiken und Chancen entwickeln

- können und welche potentiellen Auswirkungen sie auf das Geschäft unter verschiedenen Bedingungen haben;
- Richtlinien und Sorgfaltspflicht – Information über die Einbindung des Vorstands und des Managements, über die Richtlinien des Unternehmens und über alle klimarelevanten Ziele, sofern diese das unternehmerische Engagement für die Eindämmung und Anpassung an den Klimawandel sowie entsprechende Due Diligence-Prozesse belegen;
- Ziele und Ergebnisse – Erstellung von klimabezogenen Zielen und Darstellung der Zieleinhaltung;
- Risikomanagement – Berichterstattung über die Identifizierung und Steuerung klimabedingter Risiken;
- Key Performance Indicators – Integration von Indikatoren in die Berichterstattung.

Zu empfehlen ist außerdem, Berichterstattung in kürzeren Intervallen und damit aktueller zu tätigen, als es bisher üblich ist. Hierbei kann sogar über ein Reporting in Echtzeit nachgedacht werden. Weiterhin sollten die offengelegten Daten eine möglichst hohe, extern geprüfte Datenqualität aufweisen. Ratsam ist es auch, Berichterstattung impact-orientiert auszurichten und sich an den Sustainable Development Goals zu orientieren.

Für die Transformation aufstellen

Natürlich müssen Unternehmen nicht nur ihr Reporting weiterentwickeln. Vielmehr müssen sie sich strategisch und operativ für die Transformation in Richtung Green Economy aufstellen. Hier sind folgende Punkte zu beachten:

- Aufsetzen einer risiko-basierten Strategie orientiert an den Sustainable Development Goals unter Berücksichtigung von neuen Wirtschaftsweisen und -themen; relevante Themen könnten folgende sein:
 - // Circular Economy
 - // Kollaborativer Konsum
 - // Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette;

- Festlegen eines Zeitrahmens für die Klimastrategie und Erstellen von entsprechenden Zielen;
- Entwicklung neuer zeitgemäßer Produkte und Dienstleistungen, die die aktuellen Trends der Sustainable Development Goals und Digitalisierung auffassen; interessante Themenfelder sind hier unter anderem „Product as a Service“ und „Corporate Digital Responsibility“.

Durch die Aktivitäten auf EU-Ebene und die Herausforderungen des Klimawandels (und der künftigen Auswirkungen weiterer ökologischer und sozialer Megatrends) müssen Unternehmen sich nun auf den Weg machen – gefordert sind sowohl Realwirtschaft als auch die Kapitalmärkte, die sich für die grüne Transformation jetzt einander passgenau „die Bälle zuspiesen müssen“.

Nicolette Behncke ist Wirtschaftsprüferin und Partnerin bei PwC Sustainability Services.

Gut zu wissen

EU-Förderprogramm: 10 Milliarden Euro für nachhaltige Kreislaufwirtschaft

Die größten nationalen Förderbanken und -institute der EU bringen gemeinsam mit der Europäischen Investitionsbank eine Initiative im Volumen von mindestens zehn Milliarden Euro für die Jahre 2019 bis 2023 auf den Weg, die den Übergang zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft beschleunigen soll. Ziel der „Joint Initiative on Circular Economy“ (JICE) ist es, Abfall zu vermeiden und Verschwendung zu verhindern, die Ressourceneffizienz zu steigern und Innovationen zu fördern. Dafür soll das Kreislaufprinzip in allen Wirtschaftsbereichen verankert werden. Neben der deutschen KfW-Bankengruppe sind die Bank Gospodarstwa Krajowego (Polen), die Caisse des Dépôts et Consignations-Gruppe einschließlich der Bpifrance (Frankreich), die Cassa Depositi e Prestiti (Italien) und das Instituto de Crédito Oficial (Spanien) beteiligt. Die JICE wird Kredite, Eigenkapitalfinanzierungen oder Garantien für förderfähige Projekte anbieten und innovative Finanzierungsangebote für öffentliche und private Infrastruktur, Kommunen, private Unternehmen jeglicher Größe sowie Forschungs- und Innovationsprojekte entwickeln.



Lebensmittelverschwendung: Ein Drittel kocht zu große Portionen

Soll es erlaubt sein, noch essbare Lebensmittel aus den Müllcontainern zu „retten“? Doch nicht nur in Supermärkten, auch in privaten Haushalten ist Lebensmittelverschwendung ein aktuelles Thema. Nach einer im April 2019 erhobenen Forsa-Studie im Auftrag von Rabo-Direct warf fast jeder dritte Deutsche (32 Prozent) zwischen Frühjahr 2018 und 2019 Lebensmittel weg, weil zu große Portionen gekocht wurden. Weitere 29 Prozent kauften in zu großen Mengen ein und konnten nicht alle Lebensmittel zubereiten. Zu viel Nahrung im Müll ist nicht nur schade um die wertvollen Lebensmittel, es verursacht auch einen erheblichen Umweltschaden: Die Welternährungsorganisation der Vereinten Nationen kalkuliert rund ein Kilo CO₂, das bei der Produktion von einem Kilo Nahrung entsteht. Mit jedem weggeworfenen Lebensmittel verschwenden wir so die Ressourcen unseres Planeten. Dennoch enden jedes Jahr immer noch elf Millionen Tonnen Nahrung im deutschen Müll. In der Forsa-Studie warfen 92 Prozent der Befragten Lebensmittel weg.

Online-Shopping: Jeder Zweite achtet auf Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit spielt auch beim Online-Shopping eine wachsende Rolle: Laut einer aktuellen YouGov-Umfrage im Auftrag von Trusted Shops legen 60 Prozent der Deutschen beim Einkaufen im Internet Wert auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte. Jeder Fünfte wäre bereit, dafür tiefer in die Tasche zu greifen. Diese Einstellung zeigt sich zum Beispiel beim Versand: Würde ein Shop seinen Kunden die Wahl lassen, ob sie den herkömmlichen Versand oder eine nachhaltigere Lieferung präferieren, würden sich 86 Prozent der Deutschen für die umweltfreundliche Versandoption entscheiden. Etwa zwei Drittel machen diese Entscheidung jedoch vom Preis abhängig und würden sich nur für diese Lieferoption entscheiden, wenn dadurch keine Zusatzkosten für sie entstehen würden. Jeder fünfte Deutsche würde einen höheren Kaufpreis für eine nachhaltige Lieferung in Kauf nehmen. Nachhaltigkeit beim Online-Shopping umfasst vielfältige Aspekte: Neben Verpackungen spielen faire Löhne und Arbeitszeiten, verantwortungsbewusster Umgang mit Retouren und klimaneutraler Transport eine Rolle.

Verantwortung

Über uns

Die Initiative „Verantwortung“ ist ein ganzheitliches CSR-Projekt des F.A.Z.-Instituts. Sie befasst sich mit der Verantwortung von Unternehmen für Umwelt, Gesellschaft und innovatives Wachstum. Die Themenauswahl orientiert sich an folgenden drei Feldern:

1. Soziale Verantwortung / Corporate Citizenship
2. Ökologische Verantwortung / Umwelt
3. Ökonomische Verantwortung / Erfolgreiches Wachstum

Inhaltliches Ziel ist es, Herausforderungen und Chancen globaler Zukunftstrends und Megathemen sowie die damit verbundene Verantwortung von Unternehmen ganzheitlich und auf höchstem Qualitätsniveau anzusprechen.

Das Projekt „Verantwortung“

- // identifiziert wichtige Aufgabenfelder für verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln;
- // macht deutlich, dass nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln kein Widerspruch zu unternehmerischem Erfolg ist;
- // diskutiert erfolgreiche Strategien und Projekte auf höchstem Managementlevel;
- // dokumentiert die Vorreiterrolle führender Unternehmen;
- // ist ein Forum für Topmanager sowie führende Persönlichkeiten aus Politik und Gesellschaft.

„Verantwortung“ ist ein großes CSR-Netzwerk und verbindet mehrere tausend Entscheider aus Unternehmen, Politik, Medien und Organisationen sowie Multiplikatoren, Journalisten und Influencer.

„Verantwortung“ finanziert sich im Wesentlichen über die Beiträge interessierter Partner. Aktuelle Partner der Gesamtinitiative sind:

akzente

 **Finanzgruppe**
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

 **Nord Stream 2**
Committed. Reliable. Safe.

 **NOVARTIS**

 **PORSCHE**

 **pwc**

Darüber hinaus unterstützen folgende Mitveranstalter und Partner unsere Verantwortung-Konferenz unter dem Titel „Responsible Brands“ im Oktober 2019:

 **B.A.U.M.**

 **BOSCH**
Technik fürs Leben

 **CISION**

 **COMMERZBANK**

 **Deutsche Post DHL Group**

 **HEBENWEG**
360 DEUTSCHER
WIRTSCHAFTSVERBAND

 **FAKTENKONTOR**

 **Fraport**

 **HARLEY-DAVIDSON**
HARLEY-FACTORY FRANKFURT

 **MAN Energy Solutions**
Future in the making

 **na-news aktuell**
Ein Unternehmen der djp-Gruppe

 **P&G**

 **PHINEO**
damit Engagement wirkt

 **UPJ**

Sie haben Interesse, bei unseren Publikationen, Roundtables, Konferenzen und Netzwerken mitzumachen?

Sprechen Sie uns an unter: b.schulik@faz-institut.de

Weitere Informationen unter:

www.verantwortung-initiative.de

„Smarten Städten

Ein Interview mit Dr. Roland Busch,

Dr. Roland Busch ist Chief Operating Officer, Chief Technology Officer und Mitglied des Vorstands der Siemens AG. Als Leiter der Zentralabteilung Corporate Development ist er dafür verantwortlich, die digitale Transformation, das Internet der Dinge, die F&E-Aktivitäten des Unternehmens und die Weiterentwicklung neuer Technologien voranzutreiben. Außerdem ist er zuständig für „next47“, ein global agierendes Venture-Capital-Unternehmen der Siemens AG, das sich auf die Unterstützung von Start-ups mit hoher Technologiekompetenz konzentriert. Er verantwortet ferner Initiativen zum Thema Nachhaltigkeit und Klimaneutralität des Unternehmens und ist mit der Leitung der Siemens Mobility GmbH betraut, einem Anbieter intelligenter Mobilitätslösungen. Der studierte Physiker kam 1994 als Projektleiter in der Abteilung Forschung und Entwicklung zu Siemens.



gehört die Zukunft“

Mitglied des Vorstands der Siemens AG

U Joe Kaeser sagt: „Unseren globalen CO₂-Fußabdruck zu verringern, ist nicht nur gut für die Umwelt, es ist auch wirtschaftlich sinnvoll.“ Wie sehen Sie das? Und was bedeutet das für das Geschäft von Siemens?

In klimafreundliche Technologien zu investieren lohnt sich tatsächlich, sowohl technologisch als auch wirtschaftlich. Seit vielen Jahren schon setzen wir auf die kontinuierliche Weiterentwicklung von Technologien zur Ressourcenschonung und Energieeffizienz. Unsere Kunden können damit Energie sparen, ihre Produktionskosten reduzieren und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Der Nutzen zeigt sich also unmittelbar im Geschäft. Allein im Geschäftsjahr 2018 konnten unsere Kunden mithilfe innovativer Lösungen aus unserem Umweltportfolio insgesamt 609 Megatonnen CO₂ einsparen. Unser Investment in Energieeffizienz an den Standorten führt zu durchschnittlich 15 Prozent Reduktion der Energiekosten. Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit schließen sich also nicht aus, sondern Investitionen in innovative Technologien können sowohl Kosten senken als auch zum Umweltschutz beitragen.

U Siemens strebt für den Konzern weltweit eine neutrale CO₂-Bilanz bis 2030 an. Wie wollen Sie das erreichen?

Vor fünf Jahren hatten wir uns als erstes globales Industrieunternehmen das Ziel gesetzt, bis 2030 komplett CO₂-neutral zu sein. Das heißt: Alle Siemens-Produktionsstandorte und Gebäude sollen klimaneutral werden. Unser Zwischenziel ist, bis 2020

unseren CO₂-Fußabdruck zu halbieren – hier sind wir bereits auf einem sehr guten Weg. Die Klimaneutralität wollen wir über vier Hebel erreichen: Energieeffizienz, dezentrale Energiesysteme, Optimierung unserer Fahrzeugflotte und Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Wir investieren verstärkt in die Energieeffizienz von Gebäuden und in dezentrale Energiesysteme – dieses Investment zahlt sich nach circa drei bis fünf Jahren aus. Seit dem Start des CO₂-Reduktionsprogramms im Jahr 2014 haben wir die Emissionen unseres Geschäftsbetriebs schon um 33 Prozent reduziert. Mittlerweile nutzen bereits 90 Prozent unserer deutschen Standorte Ökostrom. Darüber hinaus ist unser Ziel, dass ab 2020 auch 75 Prozent unseres globalen Stromverbrauchs aus erneuerbaren Energiequellen kommt. Klimaneutralität ist möglich, aber man muss dafür auch etwas investieren.

U In Sachen Nachhaltigkeit orientiert Siemens sich an den 17 Sustainable Development Goals der UN-Agenda 2030. Sie legen einen besonderen Fokus auf Ziel 11 – „Nachhaltige Städte und Gemeinden“. Weshalb haben Sie hier einen Schwerpunkt gesetzt?

In den Städten wird sich entscheiden, ob wir den Kampf gegen den Klimawandel gewinnen oder nicht. Warum? Weil dort der Großteil der Menschen lebt und leben wird und weil schon heute 70 Prozent der CO₂-Emissionen weltweit alleine in den Städten ausgestoßen werden. Die UNO schätzt, dass bis zum Jahr 2050 zwei Drittel der gesamten Weltbevölkerung in Städten leben, derzeit

sind es noch 55 Prozent. Und: Bis zum Jahr 2030 soll es weltweit 43 Megastädte mit mehr als zehn Millionen Einwohnern geben. Für diese urbanen Zentren wird es immer schwieriger, die Bevölkerungszahlen zu bewältigen und den steigenden Bedarf an Ressourcen wie Energie, sauberem Wasser und gesunder Luft zu decken. Der Schlüssel für eine CO₂-freie Zukunft liegt also zuallererst in den großen Ballungsräumen – wir müssen intelligente, effiziente Lösungen entwickeln, die unsere Städte lebenswerter machen. Ich bin davon überzeugt: Nur mithilfe technologischer Lösungen können wir die steigenden Emissionen, den wachsenden Stadtverkehr und die Auswirkungen des Klimawandels in den Griff kriegen.

U Welche Effekte hat die Digitalisierung auf den Wohlstand?

Die Digitalisierung ist längst Normalität und sie betrifft sämtliche Lebensbereiche, beruflich und privat. Viele Menschen profitieren von einem zunehmend höheren Lebensstandard, aber nicht alle haben Anteil am wachsenden Wohlstand. Städte müssen große Herausforderungen bewältigen, und langfristig können nur intelligent gesteuerte Ballungsräume auch eine gute Lebensqualität für ihre Bewohner bieten. Smarten Städten gehört die Zukunft. Die Frage ist also nicht mehr, ob Städte auf Digitalisierung setzen und zu intelligenten Städten werden, sondern wann und wie Smart-City-Projekte auf globaler Ebene umgesetzt werden. Die Vernetzung verschiedener städtischer Infrastrukturen wird weitere Verbesserungen und

Effizienzsteigerungen im Stadtbetrieb bringen. Analog zum Begriff „Industrie 4.0“, der die Auswirkungen von Automatisierung und Datenaustausch auf die industrielle Fertigung beschreibt, wird dieses Modell auch als „City 4.0“ bezeichnet. Was heißt das? Für Städte bezieht sich dieser Begriff beispielsweise auf Gebäude, die sich aktiv mit dem Energienetz verbinden und über entsprechende Schnittstellen Mobilitätsanforderungen ermitteln, oder auf selbstlernende Systeme, die Informationen für die Verbesserung der Luftqualität bereitstellen. Dies sind nur einige Beispiele. Ein „Internet of Things“ auch für Städte und Ballungsräume ist meines Erachtens unausweichlich und notwendig.

U Was tun Sie persönlich für die Nachhaltigkeit?

Ich muss eines vorweg schicken: Mein Job bringt es mit sich, dass ich sehr viel reisen muss. Somit ist mein persönlicher CO₂-Fußabdruck sicherlich nicht besonders vorbildlich. Ich versuche aber, in sämtlichen Lebensbereichen umsichtig und schonend mit allen Ressourcen umzugehen: Ich spare Strom, wo immer es geht, ich gehe so oft wie möglich zu Fuß, ich kaufe bevorzugt regional erzeugte Lebensmittel und achte darauf, dass es dabei möglichst wenig Verpackungsmaterial gibt. Zudem arbeite ich papierlos, von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen. Ich bin aber der Meinung, dass ich dennoch einiges mehr tun sollte.

U Was halten Sie von den „Fridays for Future“-Demonstrationen?

Zunächst einmal begrüße ich es, wenn junge Leute ihre Meinung öffentlich bekunden und an der politischen Diskussion partizipieren. Es ist beachtlich, wie hartnäckig Greta Thunberg das Klima-Thema verfolgt – durch ihre Beharrlichkeit ist der Klimaschutz deutlich mehr in das öffentliche Interesse gerückt und wird auf politischer Ebene und bis in die höchsten Gremien diskutiert: Thunberg war zu Gast beim UN-Klimagipfel in Kattowitz und beim Weltwirtschaftsforum in Davos. Sie hat also sehr viele Menschen inspiriert und aktiviert und findet international Gehör. Neben den Streiks wünsche ich mir aber grundsätzlich, dass sich die junge Generation wieder vermehrt auch inhaltlich in die

politische Diskussion einbringt, so dass aus der bis dato stark verbreiteten Politikverdrossenheit eine aktive, politische Meinungsäußerung im öffentlichen Diskurs wird.

U Welche neuen Managementprinzipien macht die vierte industrielle Revolution erforderlich?

Die Digitalisierung und die damit verbundenen Technologien bringen extreme Umwälzungen in nie gekanntem Ausmaß und mit enormer Geschwindigkeit. Damit einher gehen auch neue Formen der Arbeit. Mobiles Arbeiten ohne Zeit- oder Ortsgebundenheit ist längst selbstverständlich, ebenso wie globale Projekte, die in virtuellen, diversen Teams über Landesgrenzen hinweg gesteuert werden. Internet of Things, künstliche

[|]

„Nur mithilfe technologischer Lösungen können wir die steigenden Emissionen, den wachsenden Stadtverkehr und die Auswirkungen des Klimawandels in den Griff kriegen.“

Intelligenz, Data Analytics, Cloud Computing – die Liste der neuen Technologien ist lang. Deutlich kürzere Entwicklungszyklen machen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erforderlich. Dies ist insbesondere für große Organisationen eine Herausforderung. Um diese Umwälzungen zu bewältigen, braucht es auch eine andere Führungskultur. Ein Manager muss heute die Fähigkeit haben, vernetzt zu denken. Kollaborationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens können entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen. Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter werden stärker gefördert, weil dem Einzelnen mehr Verantwortung übertragen wird. Diese Eigenschaften sind absolut notwendig. Denn: Um Innovationen voranzutreiben und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir schneller werden und unsere internen Prozesse an die äußere Geschwindigkeit anpassen. Was das genau heißt, sehen wir zum

Beispiel an IT-Projekten: Hier haben wir mittlerweile stark verkürzte Zyklen – das bedeutet einen Zeithorizont von etwa drei Monaten; früher waren das zwei oder mehr Jahre. Diese neue Geschwindigkeit muss von den Menschen nicht nur mitgetragen, sondern fast schon antizipiert werden. Um technologischen Fortschritt voranzutreiben und kreative Prozesse zu befördern, benötigen wir auch neue Formate. Bei Siemens veranstalten wir zum Beispiel regelmäßig „Hackathons“ – eine Mischung aus „Hack“ und „Marathon“ – für Mitarbeiter und externe Interessierte. Dabei werden in wenigen Stunden oder Tagen Softwareprodukte gemeinsam programmiert beziehungsweise kreative Lösungen für IT-Probleme erarbeitet. Ein weiteres Beispiel: Unsere Geschäftseinheit für Venture Capital, „next47“, hat ein internes Accelerator-Programm gestartet. Hier können sich Start-up-Teams mit ihren Geschäftsideen bewerben. Die besten erhalten ein dreimonatiges Start-up-Training und danach eventuell die notwendige Finanzierung und Managementunterstützung für ihr Unternehmen. Zu einer neuen Lernkultur gehört auch, dass wir offen sind für innovative Technologien. Hier könnten wir in Deutschland noch besser werden. Ich wünsche mir, dass die Deutschen grundsätzlich eine positivere Einstellung zu Technologien entwickeln, denn wir brauchen ein technikaffines Klima, um innovativ und global wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.



Wir unterstützen organkrankte Kinder und ihre Familien in Not. Mit Geld, Erholung und gutem Rat.

GELD Wir helfen Familien mit organkranken Kindern bis 27 Jahre, wenn Kassen und andere Institutionen sich weigern und die Existenz auf dem Spiel steht. Beispielsweise finanzieren wir Übernachtungen von Eltern in Kliniknähe und Wohnraumanpassungen für ein keimarmes Umfeld.

ERHOLUNG Unsere Freizeitprogramme tun gut: allen transplantierten Kindern, ihren Eltern und den Geschwisterkindern. Finanziell strapazierten Familien ermöglichen wir Urlaube.

RAT Wir haben stets ein offenes Ohr, begleiten erschöpften Eltern, verhandeln für sie mit Ämtern und organisieren Lösungen.

FÖRDERUNG Wir bieten Zuschussprogramme zur besseren psychosozialen Begleitung organkranker Kinder. So können in Kliniken und bei anderen Hilfsinstitutionen Stellen geschaffen werden, Fachkräfte sich weiterbilden.

NACHWUCHS Unser Juniorteam „KiO Youth“ ist offen für alle Transplantierten zwischen 18 und 26 Jahre. Sie treffen sich regelmäßig und entwickeln eigene Projekte.



Investoren als Treiber des Nachhaltigkeitsmanagements

Monetisierung: Wie soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen für Novartis mess- und vergleichbar werden

Von Denise Weger und Steffen Rufenach



Das Nachhaltigkeitsmanagement hat eine imposante Entwicklung und Professionalisierung hinter sich. Noch vor wenigen Jahren war dieser Bereich lediglich mit Ausdrücken wie Reputation, Philanthropie und Compliance assoziiert. In der heutigen Diskussion geht es hingegen um die Begriffe Risikomanagement, Shared Value und Impact. Diese Weiterentwicklung ist durch viele Faktoren ermöglicht worden, unter anderem durch den Aufschwung von freiwilligen Berichterstattungsstandards (wie zum Beispiel GRI – Global Reporting Initiative) und neue regulatorische Vorgaben. Außerdem war auch der öffentliche und politische Druck mitverantwortlich, welcher durch die Verabschiedung der Millennium Development Goals (MDGs) oder später der Sustainable Development Goals (SDGs) entstanden ist. Der entscheidende Faktor ist aus unserer Sicht jedoch das steigende Interesse der Investoren an diesem Thema.

Noch vor wenigen Jahren waren es lediglich auf Nachhaltigkeit spezialisierte Investoren (SRIs), die sich für die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen interessierten. Heute kommt kaum ein Mainstream Investor darum herum, die ESG-Performance (Environmental, Social, Governance) seines Portfolios im Blick zu haben. Mit zweistelligen Wachstumsraten ist der Bereich der ESG-basierten Investments vom Nischenprodukt zu einem ernst zu nehmenden Business herangewachsen und verbunden damit auch die Infrastruktur zum Management der Portfolios der Investoren. Dazu gehören Analystenteams, die versuchen die Performance von Unternehmen auf Basis ausgeklügelter Indikatorensysteme objektiv zu durchleuchten und zu bewerten. Jedes Jahr erhält Novartis Anfragen von verschiedensten ESG-Rating-Agenturen, die mit einem individuellen Set von Indikatoren unsere Performance im Bereich ESG messen. Schlechte Resultate können dabei bis hin zum Ausschluss aus ESG-Indizes wie dem Dow Jones Sustainability Index führen. Im Interesse des eigenen Risikomanagements äußern ESG-Investoren darüber hinaus immer öfter klare Vorstellungen darüber, wie Unternehmen ESG-Themen zu managen haben (siehe zum Beispiel das von der Norwegischen Zentralbank veröffentlichte Paper „Anti-Corruption – Expectations towards companies“). Anfragen von Investoren und Analysten werden von Unternehmen sehr ernst genommen und führen nicht selten zu maßgeblichen Änderungen. Auch in unserem Hause werden ESG-Rankings und -Ratings aufmerksam ausgewertet und zusammen mit Handlungsempfehlungen zur Adressierung etwaiger Performancelücken der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat vorgelegt.

Der Einfluss von Investoren auf Unternehmen ist auch im ESG-Bereich unseres Erachtens mehr als begrüßenswert, denn er führt dazu, dass Unternehmen ihre Argumentation vermehrt auf der Grundlage von Daten begründen anstatt mit Anekdoten. Schaut man sich jedoch diese Daten an, mit denen die Performance des Nachhaltigkeitsmanagements gemessen wird, stellt man fest, dass es sich zumeist um „Output“-Daten handelt (siehe Grafik). So wird in Nachhaltigkeitsberichten auf Konzernebene unter anderem konsolidiert, wie viel CO₂ ausgestoßen wird, wie sich die Frauenquote in Führungspositionen

entwickelt oder wie viele Lieferanten auditiert werden. Nur selten wird dabei quantifiziert, welche Wirkungen die Aktivitäten langfristig erzeugen.

Wirkungsketten definieren

Der Hauptgrund für den weit verbreiteten Fokus auf die Output-Ebene ist zumeist, dass Output-Indikatoren leicht zu erheben sind und damit schnell eine jedoch nur vermeintliche Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen hergestellt werden kann. Ein effektives Management von ESG-Themen beziehungsweise des Einflusses eines Unternehmens auf die Gesellschaft und die Umwelt ist jedoch nur möglich, wenn die Wirkung respektive der Impact von Aktivitäten umfassend verstanden wird. Es ist steuerungsrelevant zu verstehen, wie eine bestimmte Aktivität oder Intervention mittel- und langfristig lokal wirkt und wie sich die Gesamtwirkung aller Geschäftsaktivitäten auf nationaler oder globaler Ebene verhält. Es ist deshalb zentral, Outcomes und Impacts zu identifizieren, sie zu messen und zu bewerten. Dabei sollte das Augenmerk natürlich nicht nur auf intendierte positive Wirkungen gelegt werden, sondern auch unbeabsichtigte negative Wirkungen sollen einbezogen werden.

Wirkungsmessungen sind mit großen Herausforderungen verbunden. Zunächst müssen Wirkungsketten definiert und danach interne sowie öffentliche Quellen herangezogen werden, um die notwendigen Daten qualitativ und robust zu erheben. Probleme bereitet die Tatsache, dass sich Wirkungsketten nicht eindimensional über die Zeit hinweg auswirken. So sind die Zusammenhänge nicht immer direkt kausal und linear sowie deren zeitliche Abfolge nicht immer vorhersehbar. Darüber hinaus sind Wirkungsdaten meist nicht vergleichbar. Es ist etwa nicht ohne weiteres möglich, eine Erhöhung von Lebensqualität als Folge von steigenden Gehältern auf der einen und der Verbesserung der Luftqualität durch verringerte Emissionen auf der anderen Seite zu vergleichen. Diese Herausforderungen müssen gelöst werden, wenn Wirkungsdaten für strategische Entscheidungen herangezogen werden sollen. Denn nur dann ist es möglich, die Wirkungen verschiedener Maßnahmen zu vergleichen und die

Returns on Investment holistisch zu beurteilen. Von einer erhöhten Mess- und Vergleichbarkeit sozialer und ökologischer Wirkungen profitieren damit nicht nur Manager, sondern auch Investoren, die ihre Anlageentscheidungen treffen und rechtfertigen müssen.

Richtwert: menschliche Gesundheit

Auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse entwickelt Novartis seit circa drei Jahren Wirkungsmessmethoden für wesentliche ökonomische, soziale und ökologische Themen. Über die Monetisierung von Wirkungen sind wir in der Lage, Vergleichbarkeit der wesentlichen Themen herzustellen. Novartis setzt für seine Indikatoren (ökologisch wie sozial) als Richtwert die Auswirkung auf die menschliche Gesundheit an. Negative Wertbeiträge wie beispielsweise Umweltverunreinigungen können unter anderem auf die Kosten abgestellt werden, welche diese über allfällige Gesundheitsschäden für ein Individuum oder die Gesellschaft verursachen. Bei positiven Wert-

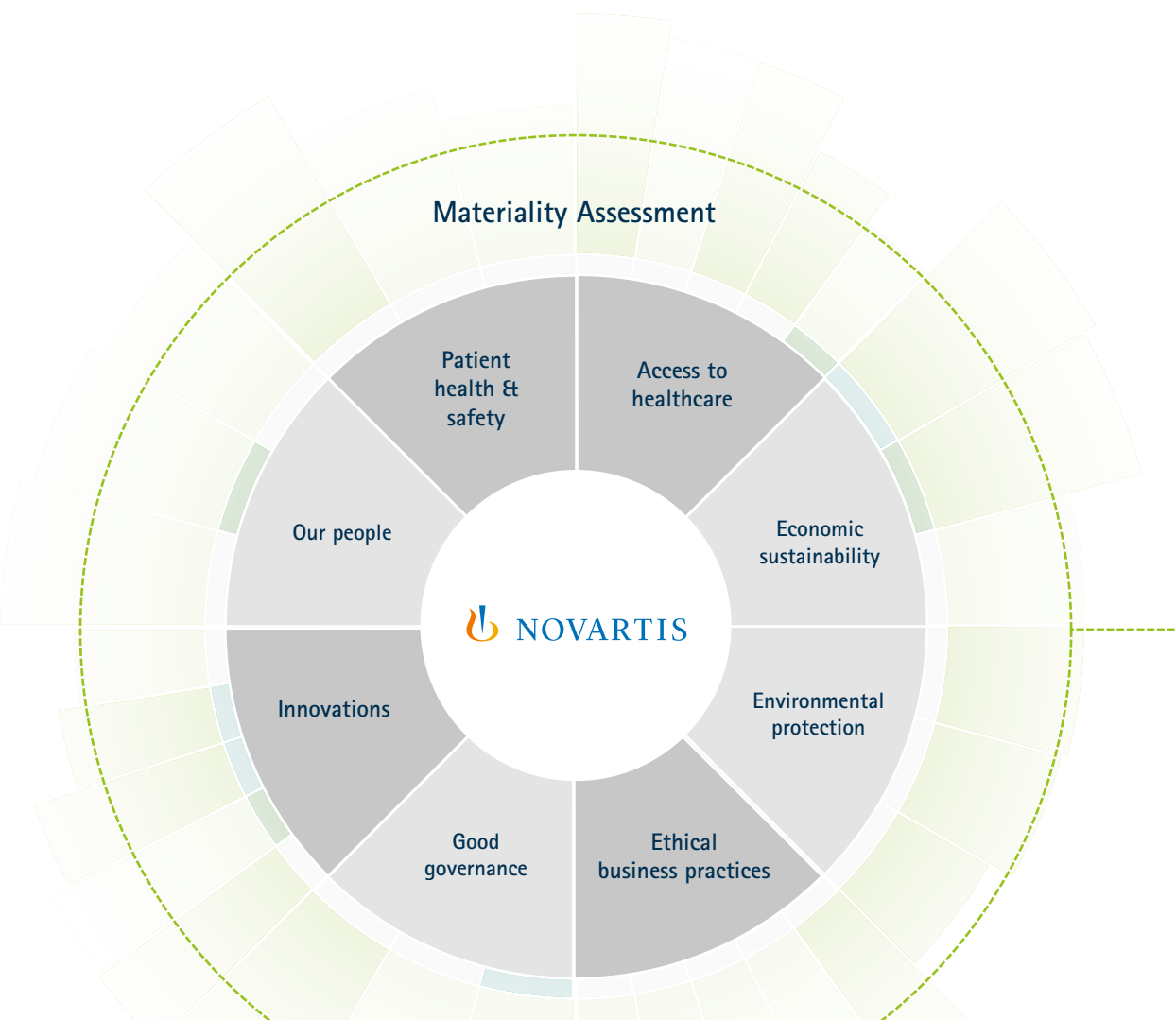
beiträgen, wie bei einer effektiveren Heilung von Patienten durch den Einsatz neuentwickelter Medikamente, kann auf eine schnellere Wiedereingliederung ins Arbeitsleben mit entsprechenden Auswirkungen auf das Bruttoinlandsprodukt des entsprechenden Landes abgestellt werden.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2018 hat Novartis eine konsolidierte Impact Valuation für das Jahr 2017 veröffentlicht und damit die positiven wie negativen Wirkungen monetär ausgewiesen, die Novartis durch seine Geschäftstätigkeit erzeugt (siehe Novartis In Society Report – Seite 10).

Die Reaktionen darauf haben gezeigt, dass die Wirkungsdaten nicht nur für interne Steuerungszwecke wichtig sind, sondern auch für externe Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Investoren relevant sind. Wenngleich wir bislang noch nicht für alle wesentlichen Themenbereiche Indikatoren und Bewertungsmethoden gefunden haben, stellt die

Wirkungsanalyse, insbesondere der letzte Schritt, die Impact Valuation, für Novartis schon jetzt eine wichtige Ergänzung der Wesentlichkeitsanalyse dar und sorgt dafür, dass unterschiedliche Wesentlichkeitsverständnisse und -definitionen zusammenwachsen. Während die Wesentlichkeitsanalyse aufzeigt, was grundsätzlich relevant sein könnte, haben wir mit der Impact Valuation eine Methode gefunden, mit welcher wir zumindest die Größenordnung der Wirkung der verschiedenen Themen vergleichen können. Diese wiederum gibt uns, gesamthaft betrachtet, Aufschluss über die effektive Materialität der einzelnen Themen. So lässt sich aus den konsolidierten Zahlen von 2017 leicht ablesen, dass gemäß unserer Analyse der soziale Wert, den Novartis durch die Produkte generiert, um ein vielfaches größer ist als der negative Wert, der durch unseren ökologischen Fußabdruck generiert wird.

Ein Zusammenwachsen des Wesentlichkeitsverständnisses unter Normgebern im



Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie aber auch mit dem der Finanzregulatoren, ist dringend erforderlich. Die definitorische Lücke beim Wesentlichkeitsbegriff zwischen unterschiedlichen Berichterstattungsstandards im Bereich der Nachhaltigkeit wie zum Beispiel GRI, dem International Integrated Reporting Framework – IIRF und denen im Finanzbereich, beispielsweise US-GAAP und IFRS, führen dazu, dass die Anwendung klassischer Management- und Reportingansätze auf Nachhaltigkeitsthemen behindert wird. Hier muss schnell Abhilfe geschaffen und eine Diskussion um die richtigen Methoden und Vorgehensweisen zur Messung von Wirkungsdaten in Gang gesetzt werden, um klare Vorgaben bei den Messansätzen für Unternehmen und Investoren zu schaffen. Durch das Vakuum in diesem Bereich definieren Unternehmen ihre Methoden überwiegend selbst, wodurch teilweise sich widersprechende Ansätze verwendet werden. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu bewerkstelligen, müssen eine Methodendiskussion geführt

und gemeinsame Ansätze entwickelt werden, die sowohl den Unternehmen als auch den Investoren Klarheit über die Erhebung und Bewertung der Daten bringen.

Value Balancing Alliance

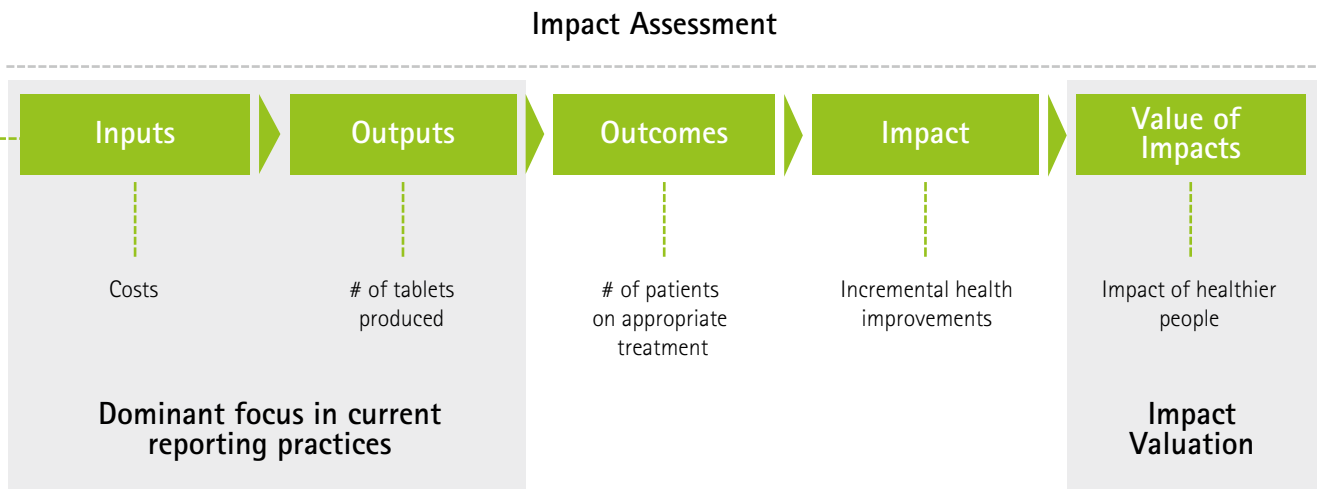
Im Juni dieses Jahres hat Novartis die Value Balancing Alliance mitgegründet. Dieser von acht multinationalen Unternehmen gegründete gemeinnützige Verein hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Thema Impact Measurement & Valuation weiterzuentwickeln. Ziel ist es, die Ansätze der verschiedenen Unternehmen zusammenzuführen und zu vereinheitlichen.

Die Teilnahme an der Value Balancing Alliance ist für Novartis der nächste logische Schritt auf dem Weg hin zu einer weiteren Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Wir sind davon überzeugt, dass es das Ziel eines jeden Unternehmens sein muss,

die sozialen und ökologischen Effekte von unternehmerischem Handeln in Entscheidungen zu berücksichtigen und zu reflektieren. Dieses Ziel werden wir nur erreichen können, wenn wir verlässliche Controllingstrukturen für das Management von ESG-Themen aufbauen, die mit den für die Finanzkennzahlen etablierten Strukturen im Unternehmen kompatibel sind. Dazu bedarf es gemeinsamer Anstrengung von Unternehmen, Investoren, Universitäten, NGOs, Regulatoren und so weiter, um gemeinsam Methoden zu entwickeln und zu validieren, so dass sie eine allgemeine und universelle Akzeptanz erfahren.

Denise Weger ist Corporate Responsibility Manager, Strategic Initiatives, bei Novartis in Basel.

Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der auf Nachhaltigkeitsstrategie und Communications-Controlling spezialisierten Unternehmensberatung R.A.T.E. GmbH.



Illustrations of Indicators of Issue Cluster "Access to Healthcare"

Mit nachhaltigem Gewinn die Welt retten

Warum ein neues Management-Paradigma erfolgreich ist

Von Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard

Wir erleben gegenwärtig auf den globalen Finanzmärkten eine noch nie dagewesene Dynamik rund um das Thema Nachhaltigkeit. Finanzakteure integrieren Nachhaltigkeitsthemen verstärkt in Unternehmensbewertungen und Risikoanalysen. Die Entwicklung von Nachhaltigkeits-KPIs (Key Performance Indicators) in Geschäftsberichten und Managemententscheidungen erlebt Hochkonjunktur und Unternehmen beginnen, innovative Finanzierungs- und Kreditmodelle zu entwickeln. Doch was steckt wirklich hinter dieser Dynamik?

Der Treiber ist klar: unzählige Studien, Berichte und Erklärungen zentraler globaler Instanzen zeigen unmissverständlich die Dringlichkeit zum Handeln auf. Die von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015 aufgestellten Sustainable Development Goals (SDGs), der dieses Jahr veröffentlichte Klimabericht des Weltklimarats sowie das in Katowice vereinbarte Regelwerk zum Pariser

Klimaabkommen sind nur einige Beispiele. Neben politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Themen betrifft diese Handlungsnotwendigkeit maßgeblich die Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle sowie die erhöhte Bereitschaft für Investitionen in eine emissionsreduzierte Wirtschaft. Neue Regulierungen, wie beispielsweise die Elektroautoquote in China, die Einführung von autofreien Zonen in Innenstädten weltweit oder die jüngst verabschiedeten EU-Beschlüsse zu strengeren Emissionsgrenzwerten für Pkws, sind nur einzelne branchenbezogene Beispiele von inzwischen weltweit über 1.200 Klimagesetzen oder klimarelevanten Gesetzen, die die globalen Wirtschaftsräume und ihre Kapitalmärkte in diese Richtung lenken.

Studien sprechen eindeutige Sprache

Auch in Europa werden durch den EU-Aktionsplan für einen nachhaltigen Kapitalmarkt kontinuierlich politische Eckpfeiler zur

Neuausrichtung der Finanz- und Kapitalmärkte gesetzt. Die EU schätzt den Investitionsaufwand auf jährlich rund 180 Milliarden Euro, um diese Klima- und Energieziele zu erreichen. Wichtige Investoren reagieren bereits mit einem veränderten Anlageverhalten. So investiert beispielsweise der große Geldverwalter PIMCO vermehrt in Emittenten mit erstklassigen Nachhaltigkeitsstrategien, der mittlerweile eine Billion schwere norwegische Staatsfonds sowie der französische Pensionsfonds fokussieren sich auf nachhaltige Firmen und auch die Europäische Investitionsbank macht Nachhaltigkeit zur Bedingung ihrer Geldanlage beziehungsweise Kreditvergabe. Das Fondsschwergewicht Blackrock sieht inzwischen ein, dass Nachhaltigkeit einen Mehrertrag für das Unternehmen und seine Shareholder bedeutet. Der CEO fordert daher die Vorstände aller Unternehmen offen auf, verstärkt nachhaltige Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien zu entwickeln. Experten schätzen das weltweite Vermögen,

welches in irgendeiner Weise Nachhaltigkeit bei der Anlageentscheidung berücksichtigt, auf über 20 Billionen US Dollar. Laut unterschiedlicher Prognosen wird es nicht mehr lange dauern, bis schon mehr als die Hälfte aller weltweiten Anlagen in nachhaltige Investments fließen.

Doch was bedeutet das nun konkret für die Renditepotentiale? An dieser Stelle sprechen wissenschaftliche Studien eine überwiegend eindeutige Sprache. Sie zeigen auf, dass Investoren mit nachhaltigen Investments nicht weniger Rendite, sondern in den meisten Fällen höhere Renditen erzielen können; vor allem dann, wenn das jeweilige Anlagerisiko der Investition mitberücksichtigt wird und die risiko-adjustierte Rendite bei nachhaltigen Unternehmen über dem Marktdurchschnitt liegt. Vor diesem Hintergrund lässt sich beobachten, dass immer mehr Investoren systematisch nach nachhaltigen Geldanlagen suchen und diese anhand von validen KPIs bewerten. Davon profitiert auch der Kunde, der für seine Rente sparsamer beziehungsweise sein Ersparnis langfristig anlegen möchte.

Neues Mindset überwindet Barrieren

Im modernen Management etabliert sich parallel zu den Entwicklungen an den Finanzmärkten ein neues Mindset, welches das alte Gegensatz-Denken zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlichem Erfolg konstruktiv überwindet. Es scheint sich auch in den Unternehmenszentralen die Erkenntnis durch-

zusetzen, dass Organisationen, deren Mitarbeiter sich bewusst darüber sind, warum ihr Unternehmen existiert und die einen positiven Impact für die Gesellschaft als gemeinsames Ziel formulieren, erfolgreicher wirtschaften als andere Unternehmen. Shareholder- und Stakeholder-Interessen gehen dabei Hand in Hand. Und auch die CFOs und CEOs reagieren auf diese Entwicklungen. Finanzstudien belegen, dass Unternehmen, deren Geschäftsführung eine integrative Sichtweise auf nachhaltiges Wirtschaften authentisch in ihren Entscheidungen nach innen und außen vertritt, ihren Wert auf dem Finanzmarkt systematisch steigern. Anders ausgedrückt: Verstehen Führungspersonlichkeiten Nachhaltigkeit und Profitabilität nicht als Trade-off, kann dies den Wert eines Unternehmens signifikant positiv beeinflussen.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Beirat im Projekt Verantwortung. Er hat die Dr. Juergen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM). Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Think-Tanks und Mitbegründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Patrick Bungard ist Director des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH.

hungsweise als sich gegenseitig stärkend. Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um dieses Trade-off-Denken zu überwinden?

Knobel Für uns stand Nachhaltigkeit immer schon für Zukunftsfähigkeit und das frühzeitige Aufgreifen gesellschaftlicher Entwicklungen und der Erwartungen unserer Stakeholder. Nachhaltiges Wirtschaften fördert unser Wachstum, trägt dazu bei, unsere Kosteneffizienz zu steigern und verringert Risiken für unser Unternehmen. Bis zum Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung auf über neun Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig führt die weltweit zunehmende Wirtschaftsleistung zu steigendem Konsum und Ressourcenbedarf. Daher brauchen wir Innovationen, Produkte und Technologien, die mehr Lebensqualität bei gleichzeitig geringerem Material- und Rohstoffverbrauch ermöglichen. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung im nachhaltigen Wirtschaften wollen wir die dafür notwendigen zukunftsfähigen Lösungsansätze entwickeln und umsetzen.

Bungard Der CEO von Blackrock, Larry Fink, hat kürzlich die These aufgestellt, dass „innerhalb der nächsten fünf Jahre alle Investoren die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft, Regierung und Umwelt heranziehen werden, um den Unternehmenswert zu bestimmen“. Was sind Ihre Gedanken zu dieser Einschätzung und wie beurteilen Sie den Stellenwert der Nachhaltigkeit bei der Bewertung von Unternehmen?

Knobel Es steht außer Frage, dass das Thema Nachhaltigkeit für Finanzmärkte, Kapitalgeber und Investoren immer wichtiger wird. Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility stellt für uns schon heute einen bedeutenden Teil unserer Kapitalmarkt-Kommunikation dar. >

kontinuierlich entwickelt. Damit haben wir uns eine führende Position in unserer Industrie erarbeitet.

René Schmidpeter Das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Profitmaximierung wurde lange Zeit als „Trade-off“ beziehungsweise Gegensatz verstanden. Diese Wahrnehmung scheint in der Unternehmenspraxis zunehmend überwunden zu werden. Immer mehr Manager sehen diese beiden Pole als einander bedingend bezie-

„Ich sehe drei interessante Entwicklungen“

Ein Sechsaugengespräch mit Henkel-CFO Carsten Knobel

Nachhaltigkeit und Profit schließen sich nicht aus – stellvertretend für dieses neue Paradigma steht Carsten Knobel, CFO von Henkel und Pionier in der Umsetzung nachhaltiger Finanzprodukte. Mit ihm sprachen Verantwortung-Beirat Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard, Experte für nachhaltige Unternehmens-transformation.

Patrick Bungard Herr Knobel, immer mehr Unternehmen leiten eine nachhaltige Unternehmenstransformation ein. Welchen

Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit bei Ihnen im Unternehmen?

Carsten Knobel Das Thema Nachhaltigkeit spielt für Henkel traditionell eine zentrale Rolle. Die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung ist als Ziel schon seit Jahrzehnten fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir sehen es als Teil der DNA unseres Unternehmens. Nachhaltigkeit ist auch fest in unseren Unternehmenswerten verankert. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit hat sich bei Henkel

Ich gehe fest davon aus, dass dies künftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Gleichzeitig ist es eine spannende Frage, in welchem Maße die Investoren diese Fragen ernsthaft in ihre Entscheidung integrieren, weil sie hier einen höheren Return erwarten oder versuchen, externen Erwartungen gerecht zu werden. In jedem Fall gehen wir davon aus, dass die Informationsanforderungen an uns weiter zunehmen werden. Die Vielfalt der Ansätze zur Bewertung von Unternehmen und die unterschiedlichen Investmentstrategien, die wir heute schon am Markt sehen, werden sich in den nächsten Jahren sicherlich noch weiterentwickeln und differenzieren.

Bungard *Als erstes deutsches Unternehmen hat Henkel einen syndizierten grünen Kredit abgeschlossen. Je besser das Nachhaltigkeitsrating von Henkel ist, desto günstiger werden die Konditionen der 1,5 Milliarden Euro schweren Kreditlinie. Was sind die Hintergründe, und vor allem, was ist Ihre grundlegende Motivation hinter diesem innovativen Ansatz?*

Knobel Im Grunde genommen sind es zwei Hauptgründe, die für uns ausschlaggebend waren. Zum einen wollten wir aus Effizienzgründen unsere laufenden zwei revolving Kreditfazilitäten in Höhe von 800 und 700 Millionen Euro in einer neuen Fazilität zusammenzuführen und uns dabei die guten Marktkonditionen sichern. Gleichzeitig wollten wir aber auch innovative Wege bei der Finanzierung gehen, die unsere Verpflichtung zur Nachhaltigkeit untermauern. Wir haben den Gedanken dann mit den Banken besprochen und mit ihnen diskutiert, wie wir die Idee eines „Green Loans“ mit einer klassischen syndizierten Kreditlinie verbinden können. Auch bei den Geldhäusern war das Interesse groß, da das Thema Nachhaltigkeit bei den Finanzinstituten immer wichtiger wird. Vom Prozess her haben wir dann die rein finanziellen und die grünen Aspekte getrennt betrachtet. Wir haben also die Konditionen ganz klassisch über Verhandlungen auf Basis der aktuellen Markt-

konditionen für Unternehmen unserer Rating-Kategorie festgelegt. Neu ist das Upside- und Downside-Potential durch die Nachhaltigkeitskriterien. Uns kam sicherlich zugute, dass wir hierbei auf unserer langjährigen guten Performance beim Thema Nachhaltigkeit aufbauen konnten. Gleichzeitig ist die Vereinbarung für uns ein weiterer Ansporn, hier unsere führende Position zu halten oder uns sogar noch zu verbessern.

Schmidpeter *Welche konkreten Kennzahlen liegen der Bewertung der Nachhaltigkeit zugrunde?*

Knobel Wir haben uns für einen ganzheitlichen Ansatz entschieden. Es ging uns nicht darum, einzelne Kennzahlen zur Bewertung heranzuziehen. Aus unserer Sicht sagt es wenig über die Nachhaltigkeit aus, wie viel Energie oder Wasser ein einzelner Standort verbraucht. Wir arbeiten stattdessen mit auf Nachhaltigkeitsratings spezialisierten Agenturen zusammen, die uns bewerten. Diese Agenturen betrachten Themen wie die Lieferantenbewertung, wie Nachhaltigkeit in die Entwicklung von Produkten bei Henkel integriert ist oder wie wir unsere Ressourceneffizienz bei der Herstellung verbessern. Die Agenturen haben einen ganzheitlichen Ansatz und verändern ihre Kriterien regelmäßig. Aus dieser Mischung ergibt sich dann aus unserer Sicht ein komplettes Bild.

Schmidpeter *Welche der aktuellen Trends im Bereich des Sustainable Finance halten Sie für besonders spannend?*

Knobel Ich sehe aktuell drei interessante Entwicklungen. Zum einen erfährt das Thema Nachhaltigkeit nicht nur bei der Bewertung von Aktien oder Anleihen eine stärkere Beachtung, zum anderen auch bei der Ausgestaltung von speziellen Finanzinstrumenten wie Green Bonds oder Green Loans. Und schließlich führen diese Entwicklungen in Verbindung mit gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Klimaschutz zu kontinuierlichen Innovationen bei den Bewertungsmethoden. Dabei geht es insbesondere

um die Frage, wie die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt in die Ermittlung des Unternehmenswerts integriert werden können.

Bungard *Basierend auf Ihren Erfahrungen, und wenn Sie durch das „Nachhaltigkeitsfern-glas“ einen Blick in die Zukunft wagen: Wie werden sich die Anforderungen und Tätigkeiten von CFOs in den kommenden Jahren entwickeln?*

Knobel In den dynamischen Märkten, in denen wir uns bewegen, unterliegen auch die Anforderungen und Tätigkeiten der CFOs einer kontinuierlichen Veränderung. Dabei spielt Nachhaltigkeit in den verschiedensten Bereichen, die in meiner Verantwortung liegen, eine zunehmend wichtige Rolle. Das betrifft auf der einen Seite die klassischen Finanzaufgaben wie Investor Relations, Treasury, Controlling, Accounting oder das Risk Management, ebenso wie die Bereiche Einkauf oder IT. Daher ist es mir wichtig, das Thema breit in meiner Organisation zu verankern. Letztendlich bedeutet das für den Finanzvorstand, durch das aktive Aufgreifen relevanter Nachhaltigkeitsthemen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.



Carsten Knobel ist seit Mitte 2012 CFO von Henkel. Er ist verantwortlich für den Unternehmensbereich Finanzen, Einkauf und Integrated Business Solutions. Knobel studierte Betriebswirtschaftslehre und Technische Chemie an der TU Berlin. Zudem ist er Alumnus der Harvard Business School. 1995 begann er seine Karriere als Assistent der Geschäftsführung beim damaligen Henkel-Vorstandsmitglied Prof. Dr. Wilfried Umbach.



Studien in der Unternehmens- kommunikation

Fakten generieren

Themen setzen

Kompetenzen zeigen

Erfahren Sie mehr unter

www.faz-institut.de/studien

Kontakt:

F.A.Z.-Institut GmbH

Jaromir Kallus

E-Mail: j.kallus@faz-institut.de

Telefon: (069) 75 91 30 68

F.A.Z.-INSTITUT



FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA

DER F.A.Z.-FACHVERLAG

„Die Erde für künftige Generationen bewahren“

Ursula von der Leyen

Die Gründungsväter und -mütter Europas haben, aus den Trümmern und der Asche der Weltkriege, ein gewaltiges Werk errichtet. Ein starker gemeinsamer Markt, grenzenloser Handel, Reisen, Forschen und Arbeiten. 500 Millionen Europäerinnen und Europäer leben heute zwischen Riga und Limassol, zwischen Athen und Lissabon in Wohlstand und Freiheit. Die Generation meiner Kinder kann sich ein Leben ohne dieses Heimatgefühl Europa nicht vorstellen. Als diese glückliche Generation geboren wurde, dachten auch wir Älteren, dass es immer so weiterginge.



Heute ist auch den Letzten klar, dass wir wieder kämpfen müssen und aufstehen müssen für unser Europa. Die ganze Welt ist herausgefordert, mit disruptiven Entwicklungen umzugehen, die auch an Europa nicht vorbeigehen. Der demografische Wandel, die Globalisierung der Weltwirtschaft, die rasante Digitalisierung unserer Arbeitswelt und natürlich der Klimawandel. Keine dieser Meta-Entwicklungen ist neu, sie wurden von der Wissenschaft lange vorausgesagt. Das Neue ist, dass wir heute als Bürgerinnen und Bürger Europas – egal, in welchem Land wir wohnen – die Auswirkungen konkret erleben und spüren.

Ob es die finnischen Weizenbauern, die durch die Dürre betroffen sind oder ob es die tödliche Hitzewelle in Frankreich ist: Wir spüren den Klimawandel ganz konkret. Ob es die Rentnerin in Irland ist, die mit Online-Banking klarkommen muss, oder der Arbeiter in Polen, der sich nach 20 Jahren im Job weiterbilden muss, um seine Arbeit überhaupt zu behalten: Wir spüren die Digitalisierung konkret. Ob es Regionen in Europa sind, in denen Schulen, Krankenhäuser oder Betriebe schließen müssen: Wir spüren den demografischen Wandel konkret. (...)

Unsere dringendste Aufgabe ist es, die Erde für die künftigen Generationen zu bewahren. Hierfür tragen wir alle Verantwortung. Ich möchte, dass Europa bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent wird. Das geht aber nur, wenn alle an einem Strang ziehen. Unser gegenwärtiges Ziel von 40 Prozent weniger Emissionen bis 2030 ist nicht ausreichend. Wir müssen ehrgeiziger sein. Und wir müssen über uns hinauswachsen. In zwei Schritten möchte ich die CO₂-Emissionen bis 2030 um 50 Prozent senken, möglichst sogar um 55 Prozent. Die EU wird bei den internationalen Verhandlungen eine Vorreiterrolle einnehmen, um andere große Volkswirtschaften dazu zu bewegen, bis 2021 mehr Einsatz zu zeigen. Um wirklich etwas zu erreichen, genügt es nicht, dass wir selbst ehrgeizig sind. Das ist das Mindeste. Darüber hinaus müssen wir aber weltweit umdenken. Deshalb werde ich in den ersten 100 Tagen meiner Amtszeit einen ‚Green Deal für Europa‘, eine ökologische Wende unserer Gesellschaft, vorschlagen. Gleichzeitig werde ich das erste Europäische Klimaschutzgesetz überhaupt einbringen, das die Ziele für 2050 in Recht gießt.

Hochgesteckte Ziele erfordern natürlich entsprechende Investitionen. Öffentliche Gelder werden nicht ausreichen. Deshalb werde ich ei-

nen Investitionsplan für ein zukunftsfähiges Europa vorschlagen und Teile der Europäischen Investitionsbank in eine Klimaschutzbank umwidmen. Dies dürfte in den nächsten zehn Jahren Investitionen in Höhe von 1 Billion Euro bewirken. Das bedeutet Veränderung. Jeder von uns, auch jeder Industriezweig, wird seinen Beitrag leisten müssen, von der Luftfahrt über den Seeverkehr bis hin zu jedem von uns, wenn wir die verschiedenen Verkehrsmittel benutzen. Nur wenn Emissionen ihren Preis haben, wird sich unser Verhalten ändern. (...)

Was unserem Planeten guttut, muss aber auch den Menschen in Europa und unseren Regionen guttun. (...) Unsere hochgesteckten Ziele erreichen wir nur mit einer starken Wirtschaft. Das, was wir ausgeben wollen, müssen wir nämlich zunächst erwirtschaften. (...) Wir müssen aber einer ebenso klaren wie simplen Logik folgen: Die Menschen dienen nicht der Wirtschaft. Vielmehr dient die Wirtschaft den Menschen. In unserer sozialen Marktwirtschaft müssen wir den Markt mit dem Sozialen in Einklang bringen. Deshalb werde ich das Europäische Semester an unseren Zielen für nachhaltige Entwicklung neu ausrichten. (...)

Die Menschen wollen sehen, dass wir liefern, vorankommen. Die Jugend fordert das. Meine Kinder sagen mir zu Recht: Spielt nicht auf Zeit, sondern macht was draus. Dazu bin ich angetreten. Dazu brauche ich Ihre Hilfe und Unterstützung. Dazu rufe ich alle Europäerinnen und Europäer auf, mitzumachen. Es ist das Kostbarste, was wir haben: Es lebe Europa, vive l'Europe, long live Europe."

Auszug der Rede von Ursula von der Leyen als Kandidatin für das Amt der Präsidentin der Europäischen Kommission zur Eröffnung der Plenartagung des Europäischen Parlaments am 16. Juli 2019 in Straßburg.

WISSEN, WORAUF ES ANKOMMT.

Die wichtigen Themen. Kompakt aufbereitet und eingeordnet.



- Die wichtigen Themen aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft und Wissen
- Jeden Freitag neu auf fazwoche.de oder am Kiosk
- Digitale Ausgabe ab 17.00 Uhr am Vorabend verfügbar
- Für Smartphone, Tablet und Browser optimiert
- Download der digitalen Ausgabe in der App F.A.Z. Edition

Unvergessen bleibt ...

ein Lied,

eine Feier,

eine gute Tat.



Sie sind wunschlos glücklich? Dann machen Sie feierliche Anlässe unvergesslich. Wie das geht? Natürlich mit einer Spendenaktion für die Alzheimer-Forschung.

Unter **0800-200 400 I** erfahren Sie mehr. Oder schreiben Sie uns:

Name

Vorname

Straße, Hausnr.

PLZ, Ort



Alzheimer Forschung
Initiative e.V.

Kreuzstraße 34 · 40210 Düsseldorf
www.alzheimer-forschung.de

Unser Spendenkonto:
Bank für Sozialwirtschaft, Köln
IBAN: DE19 3702 0500 0008 0634 00
BIC: BFSWDE33XXX

