

Nachhaltiges Wirtschaften gehört auf die Agenda der Aufsichtsräte, fordert **Barbara Kux.**

# Von Greta lernen



Marc-Steffen Unger (M)

**R**und 240 Millionen in anderthalb Jahren - so viele Treffer bringt die Google-Suche nach „Greta“. In anderthalb Jahren hat es Greta Thunberg weiter als die meisten Filmstars, Fußballer oder Politiker gebracht, ganz zu schweigen von Unternehmensführern, die selten über eine Million Suche-Treffer hinauskommen.

Wie gelingt es dieser 16-jährigen Schülerin, derart große Resonanz zu erzeugen? In den Aufsichtsräten weltumspannender Unternehmen wird das Phänomen Greta durchaus kontrovers gesehen: Von „Die nervt gewaltig!“ über „Was soll das?“ bis hin zu „Respekt!“ reicht das Meinungsspektrum. Bei allen Kontroversen ist eines sicher: Auch erfahrene Aufsichtsräte können von dieser jungen Frau lernen, wenn sie ganz nüchtern analysieren, worauf das Aufsehen beruht.

Wir nutzen heute so viele natürliche Ressourcen, als hätten wir 1,7 Erden. Seit dem 1. August haben wir dieses Jahr auf Kosten kommender Generationen gelebt. Wenn die Bevölkerung so wächst wie vorhergesagt, werden wir 2030 sogar die Ressourcen zweier Erdkugeln verbrauchen. Die Folgen der Übernutzung sind unübersehbar, etwa an Überschwemmungen, Stürmen, Hitzewellen und Waldbränden. Im Global Risk Report des Weltwirtschaftsforums nehmen Wetterextreme, das Scheitern des Klimaschutzes und Naturkatastrophen die ersten drei Ränge ein.

Im Bewusstsein vieler Aufsichtsräte ist die Umweltfrage allerdings noch nicht richtig angekommen. Laut einer Studie des Weltwirtschaftsforums für Nachhaltige Entwicklung steht zwar für 65 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeit auf der Tagesordnung des Managements. Aber nur 22 Prozent der Manager glauben, dass ihr Aufsichtsrat das Thema vollständig beaufsichtigt. Laut einer Umfrage von Mazars sehen in Europa freilich erst 53 Prozent der Boardmitglieder einen Business Case für Nachhaltigkeit; und noch weniger Boards wissen, was sie konkret dazu beitragen können. Dabei ist nachhaltiges Wirtschaften ein entscheidender Erfolgsfaktor, weil alle Anspruchsgruppen dies wünschen: Investoren, Mitarbeiter, externe Stakeholder und Kunden.

## Der Druck der Investoren

Für institutionelle Investoren ist nachhaltiges Investieren selbstverständlich, rund 30 Billionen verwaltetes Vermögen haben diesen Schwerpunkt. Dieser Trend wird sich noch verstärken: Laut der Schweizer Großbank UBS sind zwar 65 Prozent der vermögenden Privatleute überzeugt, dass es wichtig ist, eine bessere Welt zu schaffen, aber erst 39 Prozent legen ihr Geld entsprechend an. Wenn die Investoren die Einhaltung der ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) als Pflicht betrachten, gilt dies auch für die Unternehmen und ihre Boards.

Unaufhaltsam ist der Trend zur Nachhaltigkeit aber auch bei den Mitarbeitenden und gerade bei engagierten jungen Talenten, um die sich alle Unternehmen reißen. 60 Prozent der Millennials suchen eine Tätigkeit, die über bloße Gewinnerzielung hinausgehend der Umwelt und Gesellschaft dient. Sie suchen Firmen mit einem überzeugenden Unternehmenssinn und nicht nur einen schönen Titel oder attraktiver Vergütung.

Im digitalen Zeitalter wachsen auch Einfluss und Vielfalt der externen Stakeholder. Erfolgreiche Unternehmensführer beachten nicht nur die

regelgebende Politik und die behördliche Aufsicht, sondern berücksichtigen alle Interessengruppen. Der Dialog mit NGOs gehört zwar zum Führungshandwerk, jetzt kommen aber Bewegungen ohne feste Strukturen auf, wie Gretas „Fridays for Future“. Kluge Boards lassen sich vom Vorstand über den Dialog mit den Köpfen hinter dieser grünen Welle berichten und wollen die Meinungsführer auch als Ideengeber.

## Grüne Marktchancen

Die Kunden geben den Rahmen vor, das gilt für Geschäftskunden wie für Konsumenten. Mit einer App wie ToxFox prüfen sie anhand des Barcodes, ob ein Produkt Schadstoffe oder Allergene enthält. Wenn ja, formuliert die App gleich die Protestmail an den Hersteller. Mit einem Klick erreichen Konsumenten das Unternehmen. Diese neue Durchlässigkeit macht auch vor dem einzelnen Aufsichtsratsmitglied nicht halt.

Das hört sich für Unternehmen und ihre Aufsichtsräte kritisch an, bietet jedoch auch Chancen. Der Markt für grüne Technologie soll bis zum Jahr 2025 weltweit von 3,2 auf 5,9 Billionen Euro wachsen, 2018 betrug die Steigerung in Deutschland bereits 8,8 Prozent. Felder wie Energieeffizienz, umweltfreundliche Energie, nachhaltige Wasserwirtschaft, Rohstoff- und Materialeffizienz haben sich als Wachstumstreiber etabliert. Hinzu kommen völlig neue Projekte wie etwa biologisch abbaubares Mikroplastik.

Einige europäische Unternehmen haben ihren Umsatz mit Greentech längst ausgeweitet. Als ich in der Konzernleitung von Philips war, konzentrierten wir uns auf energieeffiziente Beleuchtung und konnten dort den Umsatz von 2002 bis 2007 um den Faktor fünf auf mehr als fünf Milliarden Euro erhöhen. Bei Siemens legten wir den Schwerpunkt auf Greentech und steigerten den Umsatz in fünf Jahren von 19 auf 33 Milliarden Euro. Umsatz- und Gewinnsteigerung genügen nicht, wenn man den Menschen in den Mittelpunkt stellt: Bei Philips haben wir damals rauchfreie Öfen und sonnenenergiegespeistes LED-Licht entwickelt und so den Menschen in einfachsten Hütten in Indien und Afrika reine Luft gebracht und abendliches Licht für ihre Schulkinder. Und bei Siemens folgten wir konsequent der Devise, das Potenzial vorhandener Technologien auszureizen, denn schließlich ließen sich damit zwei Drittel des CO<sub>2</sub>-Problems unserer Welt lösen.

Jeder Aufsichtsrat sollte diese positive Wirkung betonen, wenn er seine gesetzliche Kontrollfunktion wahrnimmt und auf Nachhaltigkeit drängt, auch wenn die zweistufige deutsche Unternehmensverfassung seine Rolle klar beschränkt. Neben der Aufsicht steht jedoch der Rat. Und diese zweite Funktion sollte er auch bei der Nachhaltigkeit wahrnehmen. Beim Dieselskandal von VW mag dem Aufsichtsrat rechtlich nichts vorzuerufen sein. Für die Gesellschaft, ihre Aktionäre und weiteren Stakeholder reicht dies aber nicht, da die Verfehlungen des Managements offenbar auf einem falschen Wertesystem beruhten.

Die besten Aufsichtsräte sehen sich als Sparringspartner und bieten neben Kontrolle auch Konsultation. Im digitalen und ökologischen Umbruch kann ein Weiter-so nicht zum Erfolg führen. Aufsichtsräte müssen die Strategie hinterfragen und neue Aspekte einbringen, gerade die Nachhaltigkeit. Die Erfahrung zeigt, dass es oft genügt, die richtigen Fragen zu stellen.

”

**Jeder Aufsichtsrat sollte die positive Wirkung betonen, wenn er seine gesetzliche Kontrollfunktion wahrnimmt und auf Nachhaltigkeit drängt.**

Erstens: Ist Nachhaltigkeit im Unternehmen nachhaltig verankert? Wie bringt das Unternehmen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung in Einklang? Ein guter Aufsichtsrat wird sich nicht mit reinen Pflichtübungen abspesen lassen. Ihm geht es nicht darum, dass in einem aufwendigen bürokratischen Verfahren ein langer ESG-Fragebogen abgehakt wird. Er wird verlangen, dass Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der DNA des Unternehmens ist.

Zweitens: Gibt es eine Materialitätsmatrix, die auch im Board diskutiert wird? Werden darin Umfeld, Unternehmen und Stakeholder-Erwartungen hinsichtlich Chancen und Risiken analysiert? Und gibt es einen Maßnahmenkatalog etwa zur Risikominimierung bei globalen Lieferketten? Als Basis für diese Betrachtung eignen sich die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) der Vereinten Nationen. Auf welchen ein oder zwei relevanten Zielen liegt der Fokus und warum?

## Die richtigen Fragen stellen

Drittens: Ist Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Strategie abgebildet? Sind grüne Marktchancen und Wettbewerbsvorteile Bestandteil der Unternehmensstrategie? Welche innovativen Technologien und Lösungen bietet das Unternehmen an? Die Mineralöl- und Erdgasfirma Total etwa baut sich zusätzlich einen grünen Sektor mit Solartechnologie und Stromspeichern auf. Welche klaren Ziele (zum Beispiel Greentech-Umsatz), welche Strukturen und Prozesse unterstützen diese neuen Geschäftsfelder? Welche externen Benchmarks dienen zur Erfolgskontrolle wie der Dow Jones Sustainability Index?

Viertens: Gelten auch langfristige Entscheidungskriterien, um Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen - und zu halten? Siemens zum Beispiel ist aus dem Geschäftsfeld Sonnenenergie ausgestiegen, als es langfristig nicht mehr wirtschaftlich war. Der Aufsichtsrat hat bei strategischen Entscheidungen den langfristigen Zeithorizont oft klarer im Auge als das Management.

Fünftens: Wird allumfassend und dennoch knapp Bericht erstattet, ganz nach der Devise „less is more“? Wie kann sich der Aufsichtsrat regelmäßig anhand entscheidender Erfolgsfaktoren über Strategie, Programm und Umsetzungsergebnisse informieren? Er braucht alle entscheidenden Kennzahlen, nicht nur die rein finanziellen. So können etwa auch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen ein guter Indikator für die künftige Performance eines Unternehmens sein.

Sechstens: Wirkt die Unternehmensspitze selbst als Vorbild? In Nachhaltigkeit kompetente und erfahrene Aufsichtsratsmitglieder wissen, wie sie ihren eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck mit einer simplen App messen und durch Kompensationsmaßnahmen verkleinern können.

Ja, Aufsichtsräte können und sollen von Greta Thunberg lernen. Das Problem des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes duldet keinen Aufschub. Wir müssen jetzt handeln. Aufsichtsräte sollten das Thema ernst nehmen und ihm großen Stellenwert einräumen. Denn, wie wusste schon Molière: Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.

**Die Autorin ist Multi-Aufsichtsrätin. Sie ist außerdem Mitglied des High Level Panels für Dekarbonisierung der EU Kommission.**