

# ERFOLGREICHE NACHHALTIGKEIT ERFORDERT FOKUSSIERUNG UND INTEGRATION IN DIE STEUERUNG

*Posted on 30.07.2022 by Dirk Gohr*



Category: [Risikomanagement](#)

## CFOs und Sustainability: Nachhaltigkeit in der Finanzfunktion

Zum Einstieg in das Thema gab Lydia Neuhuber, Sustainability Consulting Lead bei Deloitte einen Überblick über die aktuelle Relevanz von Nachhaltigkeit und ESG-Themen für Finanzfunktionen.

Organisationen spüren durch regulatorische Entwicklungen wie beispielsweise die EU-Taxonomie oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) starken Druck auf die eigene Performance und die Notwendigkeit existierende und zukünftige Vorschriften zum Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Für Investoren spielt Nachhaltigkeit ebenso eine immer bedeutendere Rolle. Das spiegelt sich beispielsweise in den erhöhten Erwartungen an Daten- und Offenlegungsfragen wider (z.B. durch IASB, DRSC, IFAC, IDW). Auch Konsumenten und Mitarbeiter\*innen erwarten zunehmend nachhaltiges Handeln von Unternehmen – nicht-nachhaltiges Agieren kann infolgedessen zu schwerwiegenden Reputationsschäden führen. Bild: Florian Huber Nachhaltigkeit als Pflichtübung oder unternehmerische Chance?

Während Unternehmen also mindestens den regulatorischen Vorschriften nachkommen müssen, kann Nachhaltigkeit auch als große Chance gesehen werden und für führende Organisationen in der Nachhaltigkeitstransformation als echter Wettbewerbsvorteil gelten. Viele Organisationen erkennen diese Chancen und setzen sich ambitionierte Nachhaltigkeitsziele. Während die meisten Unternehmen dementsprechend über eine klar definierte ESG-Strategie verfügen, nutzen jedoch nur 36% Nachhaltigkeits-KPIs zur regelmäßigen internen Steuerung (Deloitte CFO Survey 2021).

Für eine gut verankerte Nachhaltigkeitsstrategie sind aber klar definierte, herunter gebrochene und in die Zukunft gerichtete Ziele, zusätzlich zur richtigen Kommunikation durch öffentlich zugängliche Nachhaltigkeitsberichte, essenziell. Eine professionelle Steuerung von ESG KPIs wird somit immer entscheidender. Wichtige Grundsätze für eine erfolgreiche Steuerung beinhalten dabei: Eine saubere Datengrundlage und Datenerhebung, welche prüfungssicher dokumentiert ist und die gesamte Organisation abbildet

Das Herunterbrechen von definierten Zielen in Teilziele und die Überprüfung der Erreichung dieser Teilziele

Standardisierte Gremien, die Maßnahmenplanung sowie -nachverfolgung ermöglichen

Der Fokus des nicht-finanziellen Reportings wandelt sich also vom reinen Ist-Reporting hin zum Reporting von nach vorne gerichteten Zielen und Ambitionen. Um das interne ESG Reporting hierfür zu operationalisieren, sind entsprechende Prozesse, Systeme und Verantwortlichkeiten notwendig. Für deren Umsetzung benötigt die ESG-Steuerung dieselbe Professionalität, die in Unternehmen für das eingespielte finanzielle Controlling gelebt wird. Vom CFO zum Chief Performance Officer

Lydia Neuhuber berichtet weiter, dass das Grundgerüst des finanziellen Controllings in großen Teilen auf das nicht-finanzielle Reporting übertragbar ist. Durch diese Gegebenheit ändert sich zwingend die Rolle der Finanzfunktion und des CFOs vom Chief Financial Officer hin zum Chief Performance Officer (CPO), der oder die die Führung beim erfolgreichen Übergang zum nachhaltigen Unternehmen übernimmt. Dabei stehen folgende Handlungsfelder der Finanzrolle im Fokus: Das Integrieren von ESG-Kriterien in bestehende Entscheidungsfindungs-, Unternehmensplanungs-, (monatliche) Berichterstattungs- und Risikomanagementprozesse

Die Verankerung eines ganzheitlichen ESG-Steuerungs- und Berichterstattungsrahmens in allen Geschäftsbereichen, der finanzielle und nicht-finanzielle KPIs integriert, die den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und den Informationsbedarf der relevanten Interessengruppen berücksichtigen

Das Harmonisieren von Datenquellen und -systemen und das Automatisieren von Prozessen, wo immer dies möglich ist, um Transparenz über ESG-KPIs und finanzielle KPIs zu schaffen und eine "revisionssichere" Datenqualität sicherstellen zu können.

Entscheiden ist hierbei, dass das Verständnis der Finanzabteilung über rein finanzielle KPIs hinaus gehen muss und durch eine umfassende Nachhaltigkeitskompetenz auch nicht-finanzielle KPIs regelmäßig analysiert und interpretiert werden. „Sustainability Process Model“ und „ESG Performance Management Framework“

Hinsichtlich eines „Sustainability Process Model“