

Sven Neumann

# ESG als Antrieb für Ethik und Erfolg von Unternehmen

*Weltweit befinden sich Wirtschaft und Gesellschaft in einem tiefgreifenden Transformationsprozess: Wo bisher vor allem finanzielle Aspekte die Ausrichtung unternehmerischen Handelns bestimmten, sollen künftig soziale und ökologische Faktoren eine entscheidende Rolle spielen und bei strategischen Entscheidungen gleichwertig neben die ökonomischen Abwägungen treten. Dies hat sich zu einer Managementaufgabe höchster Priorität entwickelt, die auch Anforderungen und Aufgabenprofile des Aufsichtsrats verändert.*



## 1. ESG ALS STRATEGISCHES STEUERUNGSMANAGEMENT

Die Handlungsfelder von Unternehmen werden künftig ganz entscheidend von drei Zielen bestimmt:

1. Verbesserung der Nachhaltigkeit und Klimafreundlichkeit von Produktions- und Dienstleistungsprozessen,
2. Sicherstellung von sozialer Gerechtigkeit und
3. verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Unter dem Label ESG (Environmental, Social, Governance) werden dazu in einem fortlaufenden Prozess Kriterien entwickelt, die das strategische Management von Organisationen auf den Weg verantwortungsbewussten Handelns führen sollen. Diese Vorgaben und Benchmarks legen den Verantwortlichen Handlungsmaßstäbe vor, anhand derer sie ihre Organisation mit Blick auf die genannten Ziele zukunftsfähig machen können.

Was manche Unternehmen zunächst als zusätzliche bürokratische Belastung beklagen, birgt langfristig die Aussicht auf Wettbewerbsvorteile durch Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Umsetzungsfähigkeit von Regulierungen und durch eine erleichterte Kapitalbeschaffung bei zunehmend ESG-affinen Investoren.

## 2. NEUE BERICHTSPFLICHTEN FÜR UNTERNEHMEN

Die Verfolgung einer effektiven ESG-Strategie, die auch die Harmonisierung bestehender Regulierungen einschließt, ist mit umfassenden Berichtspflichten verbunden. Um dafür eine aufgabengerechte Informationsbasis sicherzustellen, sind eine konsequente und durchgehende Digitalisierung der Unternehmensprozesse sowie eine umfassende Datenermittlung und -pflege unabdingbare Voraussetzungen. Zur Erstellung von ESG-Berichten sollte ein bereichs-

übergreifender Mechanismus zur Erfassung der benötigten Daten eingerichtet werden, sodass sich die geforderten detaillierten Informationen zu den Nachhaltigkeitsleistungen im Unternehmen – unterstützt von intelligenten digitalen Lösungen – zügig und vollständig ermitteln lassen.

Einen gesetzgeberischen Rahmen für die Reportingpflicht bildet die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union,<sup>(1)</sup> die sich auch auf kleine und mittlere börsennotierte Unternehmen erstreckt und deren gesamte Wertschöpfungskette einbezieht. Die Richtlinie fasst Standards für das Reporting von ESG- und zunehmend auch Lieferkettendaten zu einem stringenten Berichterstattungsmuster zusammen und schließt die Offenlegung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen ein. Auch von Investorensseite gehen vermehrt starke Impulse für die Befolgung der ESG-Richtlinien aus.

Inzwischen sind mehrere Softwarelösungen auf dem Markt, die die Unternehmen bei der Ermittlung und Analyse ESG-relevanter Daten und deren CSRD-konformer Berichterstattung unterstützen. Die Daten aus den verschiedenen Business-Systemen werden dabei mit dem Ziel konsolidiert, schnell und bequem gesetzeskonforme Reports zu erstellen sowie Nachhaltigkeitsziele umzusetzen und Datengrundlagen für strategische Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.

## 3. NACHHALTIGKEIT ALS TREIBER VON WETTBEWERBSVORTEILEN

Die nachweisbare Orientierung an ESG-Vorgaben bei Geschäftsprozessen und Unternehmensstrategie wird immer stärker zu einem Image-Plus eines Betriebs bei Kunden, Partnern, Finanzinstituten und Behörden – und damit zu einem wertvollen Faktor für die Stärkung der Marktposition im Wettbewerb.

(1) Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. 12. 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ABl L 322 vom 16. 12. 2022, S 15.

Sven Neumann ist zertifizierter Aufsichtsrat und Spezialist für Business-Transformationen sowie Geschäftsführer des Think Tanks impacts4u in Dortmund/Deutschland.

Dazu trägt bei, dass Kunden inzwischen ein überzeugendes Engagement für ESG-Themen einfordern. Laut einer Studie von PwC aus dem Jahr 2023<sup>(2)</sup> sind für Unternehmen inzwischen sogar nicht die Regulierungsanforderungen der gewichtigste Impuls für die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien, sondern die Kundenerwartungen.

Eine ESG-Strategie wirkt nicht nur als Effizienturbo für die Prozesslandschaft, sondern auch als genereller Fortschrittsmotor: Die Finanzierung von Innovationen wird in zunehmendem Maße davon abhängen, ob die Unternehmensführung den Banken ein glaubwürdiges und tragfähiges Konzept dafür vorlegen kann, wie sich das Businessmodell in die Unionsvorgaben einfügt, also Innovation und Nachhaltigkeit miteinander verbindet.

Auch das wirtschaftliche Eigeninteresse spricht somit für ein frühzeitiges und transparentes Vorgehen bei der Umsetzung der ESG-Strategie. Von vornherein sollte dabei großes Augenmerk auf die Schaffung einer möglichst agilen, geschmeidigen Unternehmensorganisation gerichtet werden, denn sowohl von technologischer Seite als auch vonseiten der Marktbewegungen und Regulierungsumgewissheiten ist eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit, ja sogar proaktives Handeln ein wirksamer Weg zu einem Vorsprung im Wettbewerb.

Für viele Betriebe bedeutet die ganzheitliche Umsetzung von ESG-Richtlinien einen Prozess fundamentaler Transformation. Erfahrungsgemäß ist dabei ein möglichst pragmatischer Ansatz am erfolgreichsten: Statt erst einmal umfassende Pläne bis zum letzten Komma auszuarbeiten und zu verabschieden, verspricht ein an den aktuellen Erfordernissen und Möglichkeiten orientierter Transformationsprozess schnellere und wirksamere Fortschritte. Aus Sicht der eigenen Erfahrungen des Autors scheint ein „Macheransatz“, der mit einer „95 %“-Lösung beginnt, erfolgreicher zu sein als das Pochen auf Perfektion.

#### 4. DIGITALISIERUNG UND ESG: SYNERGIEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Synergie von Digitalisierung und Nachhaltigkeit stärkt Innovations- und Wettbewerbs-

fähigkeit gleichermaßen. Regelkonform erstellte ESG-Reports beruhen auf komplexen Analysen, deren Basis umfassende Datenbestände sind. Ohne ein hohes digitales Know-how sind diese schlicht nicht zu leisten. Business-Softwaresysteme unterschiedlichster Art und eine fortschrittliche Datenmanagementinfrastruktur fördern ein weitgehend automatisiertes Reporting, reduzieren die Komplexität und liefern Anhaltspunkte für Verbesserungen der ESG-Strategie.

Eine Studie des Analysehauses BARC<sup>(3)</sup> kommt zum Schluss, dass Unternehmen diese Zusammenhänge bewusst nutzen sollten, um das ESG-Reporting als strategisches Instrument im Rahmen einer nachhaltigen Zukunftsorientierung einzusetzen. Dass noch zu wenige Unternehmen diesen Weg konkret einschlagen, zeigt die Auswertung einer Befragung von 150 Fach- und Führungskräften im Bereich Kundenservice/After Sales unterschiedlichster Branchen durch die Analysten von *BearingPoint*.<sup>(4)</sup> Es gibt demnach noch große Defizite bei der Datenermittlung und -analyse sowie bei der internen Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit. Zudem werden besonders wirksame technologische Lösungen wie KI-Systeme noch nicht flächendeckend eingesetzt.

Dass dieser Rückstand im eigenen Interesse abgebaut werden sollte, ist unter Beratungsexperten Konsens. Eine Verflechtung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit steigert demnach die langfristige Resilienz und vermindert die Risiken der Unternehmen.

#### 5. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSOPTIONEN

Aufsichtsräte müssen durch ihre Kontrollfunktion stets die Aktualität, Korrektheit und Transparenz der CSRD-Berichte sicherstellen und das Thema fest in der Unternehmensstrategie sowie den Führungsentscheidungen verankern. Dazu sind ein hohes Maß an technologischem Wissen, besonders auf dem Sektor Digitalisierung, ökonomische und ökologische Kompetenz sowie die Fähigkeit zur zielorientierten Kommunikation mit dem Management erforderlich. Somit kommt den Aufsichtsräten eine tragende Rolle bei der Überwachung und Steuerung der Unternehmenstransformation zu.

(2) PwC, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2023 – eine Analyse (2023) abrufbar unter <https://blogs.pwc.de/de/sustainability/article/240321/pwc-studie-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-2023-eine-analyse/> (Zugriff am 11. 11. 2024).

(3) BARC, Der Status quo der ESG- und Nachhaltigkeitsberichterstattung – Herausforderungen und Empfehlungen für 2025 (2024) abrufbar unter <https://www.inform-datalab.de/esg-sustainability-reporting-barc-studie-2025/> (Zugriff am 11. 11. 2024).

(4) *BearingPoint*, Studie: Sustainable Service (2023) abrufbar unter [https://www.bearingpoint.com/de-de/publikationen-and-events/publikationen/studie-sustainable-service/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw68K4BhAuEiwAyIp3ksLfMPYdPEdH9-HxNUqfYyRn1nBF655rbg5jUQPX2aZuWsM5m54Z4RoCZNIQAvD\\_BwE](https://www.bearingpoint.com/de-de/publikationen-and-events/publikationen/studie-sustainable-service/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw68K4BhAuEiwAyIp3ksLfMPYdPEdH9-HxNUqfYyRn1nBF655rbg5jUQPX2aZuWsM5m54Z4RoCZNIQAvD_BwE) (Zugriff am 11. 11. 2024).

Bei der Analyse von Daten, der Ermittlung von Nachhaltigkeitspotenzialen und der Navigation durch die veränderlichen gesetzgeberischen Vorgaben und Standards fühlen sich insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen nicht selten überfordert. Hier empfiehlt sich der Rückgriff auf erfahrene externe Spezialisten, die zugleich das CSRD-Reporting sowie die daten- und faktenbasierte Präsentation der ESG-Aktivitäten bei Kunden und Investoren unterstützen können.

Aktuell müssen Unternehmen, die für das Geschäftsjahr 2024 berichtspflichtig sind, noch mit einer gewissen Rechtsunsicherheit leben, da die Finalisierung des deutschen Gesetzgebungsverfahrens bis zum Jahresende nicht garan-

tiert ist. Wie dies die Berichterstellung und ihre rechtsgültige Befristung beeinflusst, ist derzeit nicht eindeutig geklärt.

## 6. FAZIT

Nachhaltigkeit ist längst kein optionales Thema mehr, sondern ein zentrales Element der Unternehmensführung. Die Kombination von ESG-Kriterien, einer vorausschauenden Digitalisierungsstrategie und der Einhaltung der CSRD-Vorgaben ermöglicht es den Unternehmen nicht nur, ihre Prozesseffizienz zu verbessern, sondern auch langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern: Unternehmen, die Nachhaltigkeit und Digitalisierung intelligent kombinieren, sind besser.

Johannes Peter Gruber

# Buchpreisbindung: Der Anfang vom Ende?

*In Österreich besteht – ebenso wie in Deutschland und einigen anderen Mitgliedstaaten der EU – ein gesetzlich festgelegtes Buchpreiskartell. Die Verleger können die Preise ihrer Bücher nach eigenem Gutdünken festsetzen und die Groß- und Einzelhändler müssen sich an diese Preise halten. Damit ist ein Wettbewerb im Buchhandel zum Nachteil der Konsumenten mehr oder weniger ausgeschlossen. Das ist nach dem Wettbewerbsrecht der EU – gelinde gesagt – ungewöhnlich. Eine jüngst ergangene Entscheidung des OGH wird daran nichts ändern.*



## 1. DER FALL

**Buchpreisbindung.** Nach der aktuellen Rechtslage in Österreich, Deutschland und einigen Mitgliedstaaten der EU können Verleger<sup>(1)</sup> die Preise ihrer Bücher nach eigenem Gutdünken festsetzen. Die Händler, die diese Bücher vertreiben, müssen sich an die vorgegebenen Preise halten.<sup>(2)</sup> Diese sind „Mindestpreise“, dh es können (theoretisch) höhere Preise verlangt werden. Das spielt aber im Wettbewerb keine Rolle. Davon abgesehen besteht ein kleiner Freiraum in die andere Richtung: Die Händler dürfen die Bücher nach der österreichischen Regelung um fünf Prozent billiger anbieten.

**Billigere deutsche Bücher.** Im vorliegenden Fall bot ein deutsches Unternehmen seine Bücher online zu den in Deutschland zulässigen Preisen an. Diese Preise liegen (nur) wegen der dort geringeren Umsatzsteuer (sieben Prozent statt zehn Prozent in Österreich) unter dem in Österreich zulässigen Preis. Der OGH hatte nun zu klären: Darf ein deutscher (Online-)Händler

seine Bücher in Österreich zu den billigeren deutschen Preisen anbieten oder muss er sich an den österreichischen Standard halten? Das Ergebnis: Ja, er darf. Es gelte innerhalb der EU das „Herkunftslandprinzip“: Waren und Dienstleistungen, die in einem Mitgliedstaat ordnungsgemäß hergestellt bzw erbracht wurden, dürfen in einem anderen Mitgliedstaat nicht schlechter behandelt werden. Es kommt auch dort auf die Regeln des Herkunftslandes an.

**Folgen.** Dass sich die österreichischen Buchhändler über diese Entscheidung nicht freuen, ist klar. Im Jahr 2024 verfügen 95 % der österreichischen Haushalte über einen Internetanschluss.<sup>(3)</sup> Damit können mehr oder weniger alle Österreicher ihre Bücher direkt im Internet bestellen und von den billigeren deutschen Büchern profitieren. Auch wenn der stationäre Handel derzeit immer noch Bedeutung hat: Der Online-Buchhandel ist nicht mehr wegzudenken. Das zeigt nicht zuletzt die Schließung der Buchhandlung *Manz* am Wiener Kohlmarkt, ein altherwürdiger und vertrauter Treffpunkt

(1) Oder Importeure.

(2) Ausnahmen bestehen zB für Schulbücher, Bücher auf Hörschein und Bücher für öffentliche Bibliotheken.

(3) Statista GmbH, Anteil der Haushalte in Österreich mit Internetzugang von 2002 bis 2024 (Stand 24. 10. 2024) abrufbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153262/umfrage/haushalte-mit-internetzugang-in-oesterreich/> (Zugriff am 16. 12. 2024).