

Nachhaltigkeit bedingt Führungsqualität

Nachhaltigkeit muss langfristig zu einem integrierten Führungsprinzip werden und nicht eine vom Regulator diktierte Pflichtübung.

MARIUS KLAUSER

Auf einer zunehmend ganzheitlichen Informationsbasis lässt sich nachhaltig führen, berichten, prüfen, investieren und regulieren. Denn: Weiter wie bisher ist für unsere Welt keine Option.

Führen: anders denken und handeln

Ein Unternehmen sollte nicht anstreben, kurzfristig das beste Unternehmen der Welt, sondern langfristig das beste Unternehmen für die Welt zu sein. Immer mehr Organisationen versuchen daher, Nachhaltigkeitsüberlegungen verstärkt in ihre Mission einzubauen (Purpose) und auf entsprechende Werte hinzuwirken (Culture). Zweck- und Kulturentfaltung brauchen aber Führung. Die Qualität der Führung steuert, wie ökologische, soziale und finanzielle Ressourcen in Nutzen umgewandelt werden und dadurch ein nachhaltiger Unternehmenserfolg resultiert. In den wesentlichen Führungsprozessen – Strategieentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsgestaltung, Wertschöpfungssteuerung und Arbeitssteuerung – sind daher wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Aspekte zu verankern.

Berichten: Transparenz schaffen

In der Schweiz orientiert man sich mit der Umsetzung des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI) und der verbindlichen Umsetzung der international anerkannten Empfehlungen der «Task Force on Climate-related Financial Disclosures» (TCFD) für grosse Unternehmen an einem international anerkannten Framework. Der Verordnungsentwurf zu TCFD müsste jedoch auf Mindestanforderungen fokussiert und konkreter ausgestaltet werden, um eine hohe Vergleichbarkeit der offengelegten Informationen zu ermöglichen. Zudem wären vergleichbare Offenlegungspflichten zu weiteren Umwelt- und Sozialbelangen zielführend.

Prüfen: Informationen validieren

Die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsinformation lassen sich durch eine unabhängige Prüfung erhöhen, was gerade auch für Investierende wichtig ist. Die EU-Regulierung mit der entsprechenden Prüfpflicht dürfte schon bald auch in die

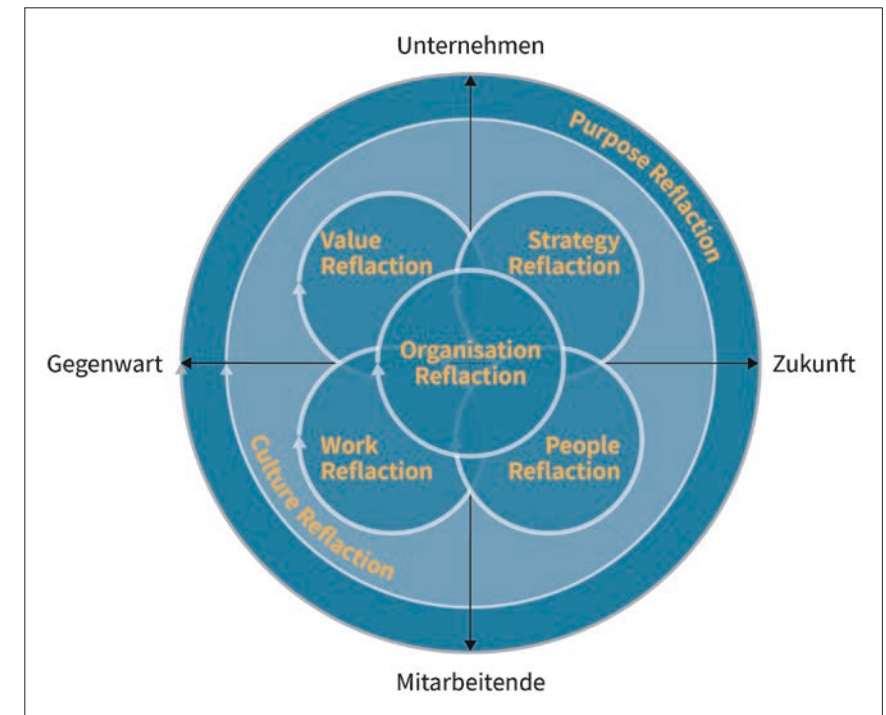
Schweiz mit ihren zahlreichen multinationalen Unternehmen überschwapen. Bei Prüfungen von Compliance Managementsystemen und Nachhaltigkeitsberichten bürden zugelassene Revisionsunternehmen für hohe Qualität auf Basis professioneller Prüfungsstandards.

Investieren: langfristig Wert schaffen

Aktionäre investieren in Firmen, Manager in Produktionsanlagen, und Konsumierende prägen mit ihrem Verhalten (Nachfrage) die Wirtschaftsleistung (Angebot). Entsprechende Entscheidungen erfolgen jedoch oft mit Blick auf kurzfristige Eigeninteressen und weniger auf ein grösseres, nachhaltiges Ganzes. Daher wird es über die kommenden Jahre notwendig sein, die Moral nicht an Unternehmen zu delegieren, sondern an Bürger, welche über demokratische Prozesse zu passenden Rahmenbedingungen beitragen.

Regulieren: intelligent statt viel

Wissend um langwierige politische Prozesse, sind umso mehr kurzfristige Op-



QUELLE: MARIUS KLAUSER, «REFLECTIVE LEADERSHIP», 2021, SEITE 62

portunitäten zu nutzen: Die Verbindung der Entwicklungen zur nicht-finanziellen Berichterstattung mit den Herausforderungen der absehbaren Mindestbesteuerung könnte hier eine Chance bieten. Bei der Mindestbesteuerung ist alles daran zu setzen, dass die Standortattraktivität hochgehalten wird, um Abwanderung von Steuersubstrat zu vermeiden.

Es wäre daher auszuloten, ob Unternehmen, welche gemäss ihrer nicht-finanziellen Berichterstattung Aspekte wie CO₂-Reduktion, Diversität, Weiterbildung der Belegschaft überdurchschnittlich gut erfüllen, belohnt werden könnten. Unternehmen für Gewinn in Einklang mit Gesellschaft und Umwelt zu belohnen, dürfte ein mehrheitsfähiges Ansinnen sein. Zudem würde

die Schweiz dadurch ein attraktiverer Standort für verantwortungsvolle Unternehmen.

Während Nachhaltigkeit in Unternehmen früher teilweise eine reine PR-Aufgabe war, ist sie infolge der Berichterstattungskomponente teilweise zur Pflichtübung des CFOs geworden, sollte aber zu einer undelegierbaren Führungsaufgabe des Verwaltungsrats – unterstützt durch das Management – werden. Verantwortungsvolle Führung bewegt Menschen, Unternehmen und Staaten auf eine lebenswerte Zukunft hin.

Marius Klauser ist Direktor & Verwaltungsratsdelegierter bei EXPERTsuisse, Geschäftsführer von allianz denkplatz schweiz und Präsident der REFLECTSHIP association.