

INTERVIEW

Nachhaltigkeit – auch eine Aufgabe für Controllerinnen und Controller?

SH — Stefan Haver

UV — Prof. Dr. Ute Vanini

UV Wie ist Nachhaltigkeit bei Evonik in der Organisation verortet? Wie kam es zu dieser Entscheidung?

SH Wir haben Nachhaltigkeit bei Evonik vor sieben Jahren als eigenständigen Funktionsbereich etabliert. Bis dahin war das Thema branchentypisch in den Bereich Umwelt, Sicherheit, Gesundheit (USG) integriert und wurde vorzugsweise unter den Gesichtspunkten von Compliance sowie Arbeits- und Anlagensicherheit gesteuert. Was uns darüber hinaus interessiert hat, war die Frage, wie Nachhaltigkeitsaspekte unmittelbar auf unser Geschäft einwirken und welche Marktpotenziale und Portfolioeffekte sich damit verbinden. Wie steht es um die Zukunftsfähigkeit unserer Produkte und Lösungen? Ist Nachhaltigkeit für uns ein Wachstumstreiber? Wie können wir das messen und bewerten? Das ist, was uns bis heute in der Funktion umtreibt. Ziel war von Beginn an, das Thema unmittelbar in den unternehmerischen Kernprozessen selbst zu verankern: nicht als parallelen Steuerungskreis mit separatem Controlling, sondern als unverbrüchlichen Teil von strategischem Managementprozess und Mittelallokation, Forschung, Entwicklung und Anreizmodellen.

Der Umstand, dass Nachhaltigkeit bei uns nicht in erster Linie ein Berichtsthema ist, sondern Steuerungsinstrument, bedingt eine weitaus stärkere Einbindung anderer Funktionen und Bereiche. Von der Konzernstrategie über das

Controlling bis hin zur Verfahrenstechnik oder den operativen Bereichen. Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen sind auch in unserem Risikomanagement hinterlegt und in einem internen CO₂-Preis berücksichtigt. Entsprechend wichtig sind für uns Datenqualität und -konsistenz. Hier arbeiten wir an Lösungen, die darauf abzielen, dass finanzielle und extra-finanzielle Kennzahlen die gleiche Belastbarkeit und Prüffestigkeit aufweisen.

UV Und wie war die unternehmensinterne Akzeptanz dieses Transformationsprozesses?

SH Da gab es viel Zuspruch, natürlich aber auch Widerstände. Das muss auch so sein, wenn man in die DNA der Unternehmenssteuerung eingreift. Das kann nicht leichtfertig passieren, sondern nur mit genauer Folgenabschätzung und im Austausch unterschiedlicher Argumente und Positionen. Was vielleicht schon typisch war, ist, dass Nachhaltigkeit lange Zeit recht einseitig als Kostenfaktor und nicht als potenzieller Wachstumstreiber gesehen wurde. Die ökonomische Dimension in der Trias von „People, Planet, Profit“ blieb da ein Stück weit unterbelichtet. Andererseits haben gerade die operativen Einheiten erkannt, dass sich Nachhaltigkeit für ihre Kunden zu einem handfesten Entscheidungskriterium entwickelt. Das hat den Gesamtprozess ebenso angeschoben wie neue regulatorische Anforderungen und das wachsende Interesse

der Investoren. Die Akzeptanz hat insgesamt in dem Moment zugenommen, als wir Kriterien und Instrumente zur Verfügung gestellt haben, um die eigene Nachhaltigkeitsleistung besser zu verstehen. Auf dieser Grundlage kam dann auch schnell der Finanzbereich mit Überlegungen auf uns zu, das Konzept unserer Nachhaltigkeitsportfolioanalyse als Grundlage für grüne Finanzierungsinstrumente und ein entsprechendes Sustainable Finance Framework zu nutzen. Mittlerweile haben wir zwei Green Bonds mit einem Gesamtvolumen von 1,25 Milliarden Euro aufgelegt. Nicht nur wegen der etwas günstigeren Kapitalkosten, sondern vor allem auch, um die Akzeptanz und Belastbarkeit unseres Nachhaltigkeitsansatzes am Kapitalmarkt zu überprüfen.

UV Ein wesentlicher Treiber war also der ökonomische Nutzen der Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Welche Stakeholder neben dem Kapitalmarkt treiben das Thema?

SH Der mit Abstand wichtigste Treiber ist der Markt. Ich wundere mich zuweilen, dass noch immer so viele Beteiligte beim Thema Nachhaltigkeit vor allem an Regulierung und Berichtspflichten denken. Natürlich spielt das eine Rolle. Der Gesetzgeber legt die Rahmenbedingungen fest. Die Kapitalmärkte drängen auf immer mehr Transparenz. Aber die Musik spielt doch vor allem im engen Austausch mit unseren Kunden, mit Lieferanten und Geschäftspartnern. Dass wir die regulatorischen Anforderungen erfüllen, ist in der Chemie eine „Licence to operate“. Darüber brauchen wir nicht zu diskutieren. Interessant wird es, wo es um unsere eigene Leistungsfähigkeit als Ermöglicher von Zukunftsfähigkeit geht. Wo unsere Produkte und Lösungen auf neue Anforderungen in den Märkten treffen. Wo wir mit Klimaschutz Geld verdienen. Wo wir mit Zirkularität Wachstum schaffen. Und wo sich unsere eigene Wertschöpfung mit gesellschaftlichem Mehrwert verbindet. In diesem Sinne wird der Austausch von Daten entlang der Wertschöpfungskette, etwa beim Product Carbon Footprint, immer wichtiger. Aber eben nicht primär aus Berichtsgründen, sondern als Entwicklungsthema.

UV Welche Rolle spielen die EU-Taxonomie und die CSRD bei der Nachhaltigkeitstransformation Ihres Unternehmens?

SH Mit unserem Marktansatz und Steuerungsmodell fühlen wir uns auf viele Anforderungen aus Taxonomie und CSRD gut vorbereitet. Das betrifft etwa die Zuordnung von Emissionsdaten zu Investitionsmitteln oder operativen Aufwendungen (CapEx und OpEx). Gleichwohl sind das Themen, die für die meisten mittleren und kleinen Unternehmen zu einer echten Belastungsprobe werden. Ich finde es problematisch,

wenn der Aufwand für Beschaffung und Konsolidierung von Daten in keinem nachvollziehbaren Verhältnis steht zu ihrer strategischen Relevanz. Der transformative Beitrag eines Produktportfolios lässt sich in der Sprache der EU-Taxonomie nicht ausdrücken. Das gilt ganz besonders für die Produktion von Vor- und Zwischenprodukten, ohne die Effizienzgewinne an anderer Stelle gar nicht möglich wären. Mein Eindruck ist, dass viele Akteure an den Kapitalmärkten diese Sichtweise teilen.

UV Bitte erläutern Sie Ihren Steuerungsansatz an einem Beispiel.

SH Wir beschreiben unser gesamtes Produktportfolio in der Kombination spezifischer Produkte mit ihrer jeweiligen Anwendung. Das ist wesentlich, weil ein und dieselbe Substanz je nach Einsatz und regionalem Kontext einen sehr unterschiedlichen Nachhaltigkeitsnutzen haben kann. Dann analysieren wir diese Produkt-Anwendungs-Kombinationen entlang einer Reihe von Signalkategorien. Am Ende steht eine Klassifizierung von A bis E, wie Sie das etwa auch von den Energieeffizienzklassen kennen. Die gleichen wir ab mit den gelernten strategischen Rollen im Strategieprozess: Restructuring, Mature, Growth oder Accelerated Growth. Wenn Sie das machen, sehen Sie eine Menge Themen, bei denen Nachhaltigkeitsprofil und strategische Rolle im Lot sind. Sie finden aber auch Geschäfte mit hohem Nachhaltigkeitsnutzen und geringer ökonomischer Attraktivität oder solche, die wenig nachhaltig sind, aber durchaus profitabel.



Ziel war von Beginn an, das Thema unmittelbar in den unternehmerischen Kernprozessen selbst zu verankern.



Stefan Haver
ist Leiter der
Zentralfunktion
Sustainability des Es-
sener Spezialchemie-
unternehmens Evonik
Industries AG.

Daneben ist er Vor-
sitzender des Nach-
haltigkeits-Boards
beim Verband der
Chemischen
Industrie (VCI). Von
2019 bis 2021 war
Haver Mitglied im
Sustainable-Fi-
nance-Beirat der
Bundesregierung.

Da setzen wir dann gezielt an. Unsere Produkte mit hohem oder sehr hohem Nachhaltigkeitsnutzen nennen wir Driver und Leader. Zusammengefasst sind das unsere Next Generation Solutions. Performer sind Produkte mit neutraler Bewertung auf Marktreferenz. Und am unteren Ende der Skala stehen Transitioner oder Challenged Products. Derzeit erwirtschaften wir mit Next Generation Solutions 37% unseres Konzernumsatzes. Bis 2030 werden wir diesen Anteil auf mindestens 50% ausbauen. Dafür stehen 3 Milliarden Euro an Wachstumsmitteln bereit. Bei den negativ bewerteten Umsätzen müssen wir jeweils entscheiden, ob wir die Geschäfte aus eigener Kraft weiterentwickeln, in andere Hände geben oder gegebenenfalls einstellen. Unser Ziel ist, die Position Challenged dauerhaft unter 5% zu halten. Wohlgemerkt: das alles immer bei steigenden Ambitionsniveaus in den Märkten.

UV Fließen die Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen auch in die Zielvereinbarungen und die variablen Gehaltsbestandteile der Bereichsverantwortlichen ein?

SH Neben den besagten Umsatzziele für unsere Next Generation Solutions haben wir zuletzt auch neue Klimaziele verabschiedet, verbunden mit einem Commitment zu Science Based Targets. Beides werden wir künftig in der langfristigen Managementvergütung berücksichtigen.



Prof. Dr. Ute Vanini
Professorin für Con-
trolling und Risiko-
management an der
Fachhochschule Kiel,
Mitglied im Beirat der
Risk Management
Association e.V.
sowie in verschie-
denen Aufsichtsorganen
von Unternehmen.

Sie ist Mit-
herausgeberin von
REthinking: Finance.

Nachhaltigkeit wurde lange Zeit recht einseitig als Kostenfaktor und nicht als potenzieller Wachstumstreiber gesehen.

UV Halten Sie es für sinnvoll, die Nachhaltigkeitsinformationen wie z.B. die CO₂-Emissionen in der Kostenrechnung mit zu erfassen und dann für die verschiedenen Kostenträger auszuwerten?

SH Derzeit nicht. Auf die Prozessintegration von Nachhaltigkeit folgt für uns zunächst die Systemintegration als logischer nächster Schritt. Ohne ein leistungsfähiges Sustainability Data Management auf Augenhöhe mit den finanziellen Steuerungssystemen wird es auf Dauer nicht gehen. Daran arbeiten wir. Wichtig ist, das große Ganze im Blick zu behalten: Nicht die CO₂-Bilanz einzelner Standorte oder Geschäfte, sondern unsere Performance als Gesamtunternehmen. Dazu gehört, an konsistenten Daten aus Einkauf, Energiemanagement, auf Anlagen- und Produktebene zu arbeiten. Oder anders gesagt: Sie brauchen

eine einheitliche Baseline zur Steuerung, einen Single Point of Truth. Damit haben wir uns in den zurückliegenden zwei Jahren intensiv befasst. Bis zu einer möglichen Integration in das ERP-System wird es aber noch dauern. Wenn Sie die großen Systemanbieter fragen, hören Sie da auch, dass noch viel Arbeit zu tun ist. Ohne die eine oder andere Zwischenlösung wird es also nicht gehen. Nur um mal den Anspruch klarzumachen: Was im Bereich der Finanzkennzahlen über Jahrzehnte, wenn nicht über Jahrhunderte gewachsen ist, müssen wir im Bereich der extra-finanziellen Kennzahlen in nur wenigen Jahren nachholen. Da ist es gut, einen Schritt nach dem anderen zu tun.

UV Welche Rolle sollte das Controlling beim Thema Nachhaltigkeit einnehmen? Scorekeeper, Watchdog oder eher Business Partner?

SH Das ist abhängig von der jeweiligen Entwicklungsphase. Im eingespielten Zustand ist die Rolle des „Watchdog“ sicherlich nicht die schlechteste. Das ist ja auch, was die meisten Akteure von einem guten Controlling erwarten: zuverlässig und zahlenbasiert. Künftig wird sich zukunftsorientiert als weiteres Qualitätskriterium entwickeln. Auf dem Weg dorthin braucht es neben allen analytischen Fähigkeiten auch eine gehörige Portion Gestaltungswillen und Kreativität. Vielleicht keine ganz klassische Aufgabenbeschreibung für ein Controlling, wie wir es heute kennen. Wir freuen uns jedenfalls, dass wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen sehr intensiv daran arbeiten, nachhaltige Transformation auch von dieser Warte zu durchdenken und voranzutreiben.

UV Welche Kompetenzen sollte man für das Controlling im Bereich Nachhaltigkeit mitbringen?

SH Wie gesagt: Kreativität bei der Lösung zukunftsgerichteter Anforderungen ist sicher wichtig. Dazu sollte man im Controlling über grundlegende Kenntnisse der relevanten Normenwelt verfügen: von SDGs (Sustainable Development Goals) über Taxonomie-Verordnung und CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) bis hin zu TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Einschließlich einer Vorstellung davon, wie man die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens messen kann. Dabei muss sie oder er über kein Detailwissen verfügen. Wichtig ist das Grundverständnis der wesentlichen Wirkungszusammenhänge. Nochmal: Was am Ende zählt, ist das gemeinsame Verständnis, dass es bei nachhaltiger Transformation nicht vorrangig um Berichtsanforderungen geht, sondern um Unternehmenssteuerung.

UV Herzlichen Dank für das spannende Interview. ■