

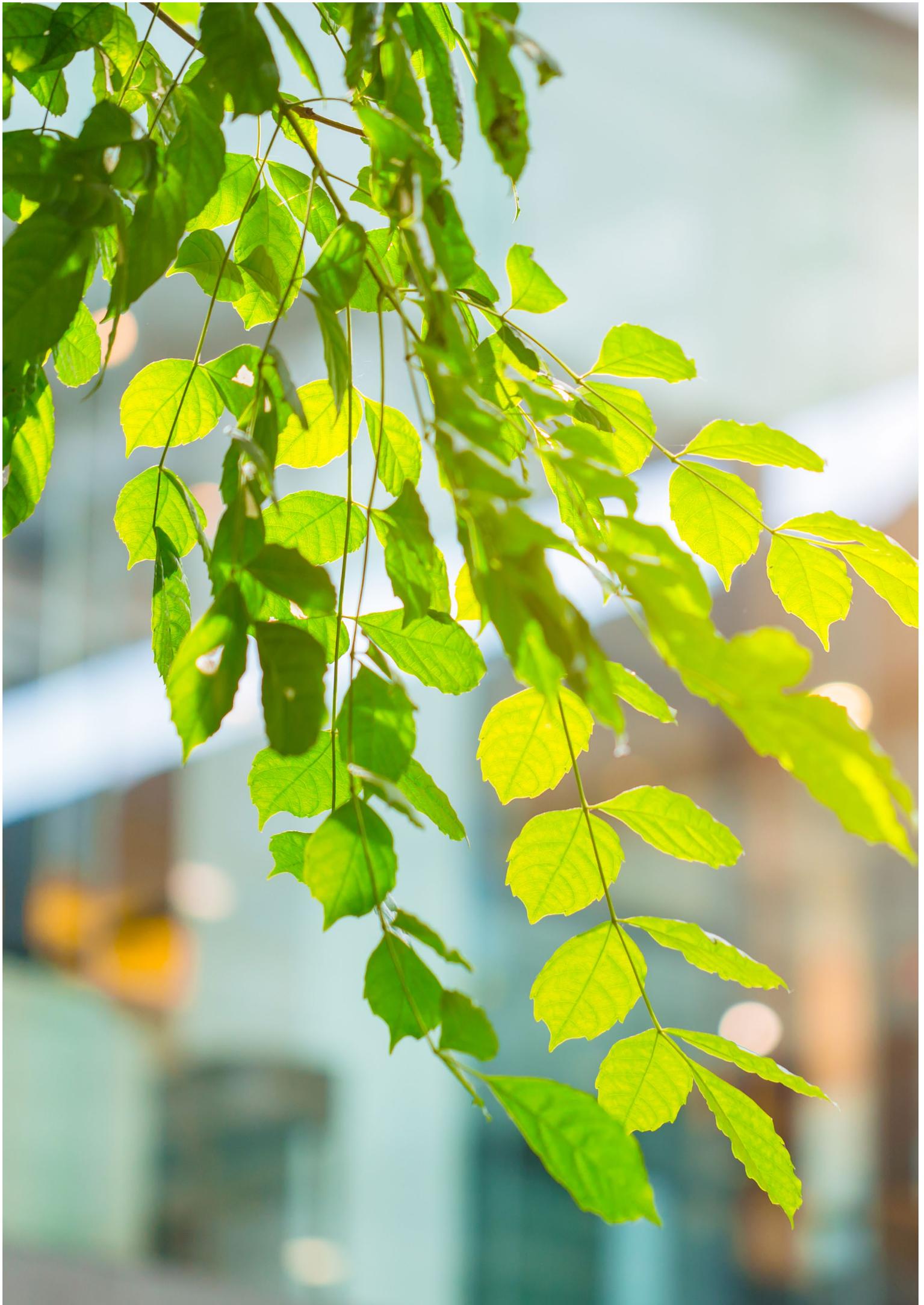
Deloitte.



Quo vadis:
Nachhaltigkeit im
Finanzbereich



Vorwort	05
Einleitung	06
Studienergebnisse	10
Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit	10
Organisatorische Verankerung des Themas	11
Chancen und Risiken durch das Thema Nachhaltigkeit	15
Integration in (Finanz-)Prozesse	16
Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Transformation	20
Ausblick: Weiterentwicklung des Themas in den kommenden Jahren	21
Fazit	23
Vorgehensweise/Befragungsteilnehmer	24
Ihre Ansprechpartner	26



Vorwort

Nachhaltigkeit ist eines der aktuellen „Hot Topics“ in Deutschland. Eine erfolgreiche Transformation zu nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen ist für den langfristigen Erfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Für den Finanzbereich von Unternehmen gilt einerseits, das Management im Unternehmen zu unterstützen und die Geschäftsmodelle, Prozesse und internen Strukturen an die neuen Anforderungen anzupassen, andererseits aber auch die Profitabilität der Unternehmen sicherzustellen.

Obwohl bereits seit Jahren die Anforderungen Richtung mehr Nachhaltigkeit lauter werden, zeigt sich aktuell eine große Divergenz im Reifegrad der strategischen Ausrichtung und vor allem der operativen Umsetzung der strategischen Ziele. Während es ausgewählte Vorreiter gibt, welche bereits seit langer Zeit Prozesse, Organisation und Systeme auf eine nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtet haben, gibt es viele Unternehmen, die beim Thema Nachhaltigkeit gerade erst am Beginn ihrer Reise sind.

Diese Studie zeigt systematisch den Stand der Nachhaltigkeitstransformation in Deutschlands Unternehmen auf. Dabei wird insbesondere die Rolle der Finanzfunktion im Rahmen dieses Veränderungsprozesses in den Fokus gesetzt.

Die Studie gibt Antworten darauf, welche Ziele im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation im Vordergrund stehen, welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind und wie die Finanzfunktion dazu beiträgt, eine gesamtheitliche Integration des Themas in Steuerungsmechanismen sicherzustellen. Darüber hinaus werden auch erste Handlungsempfehlungen für Finanzabteilungen formuliert.

„Wir führen heute Diskussionen zum Thema Nachhaltigkeit, die wir früher nicht geführt haben.“

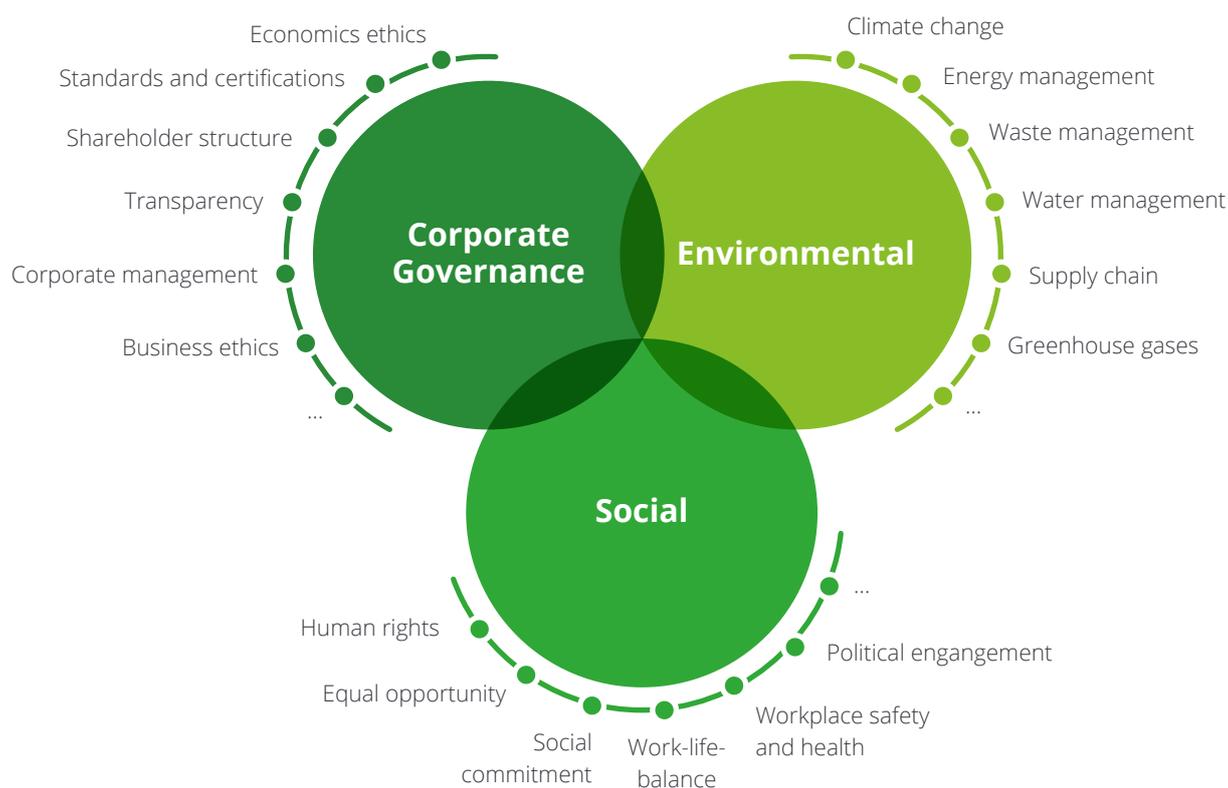
Studienteilnehmer
MDAX

Einleitung

Die deutsche Wirtschaft steckt inmitten eines fundamentalen Wandels hin zu nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen. Im Rahmen dieses Transformationsprozesses geht es aber nicht allein darum, existierende Produkte und Services nachhaltiger zu gestalten, sondern auch um das Hinterfragen von etablierten Geschäftsmodellen und -praktiken. Während in der externen

Betrachtung oft der ökologische Aspekt des Themas Nachhaltigkeit im Fokus liegt (insb. das Thema CO₂-Reduktion), nehmen wir in dieser Studie eine gesamtheitliche Perspektive via Environmental, Social und Governance (kurz ESG)-Faktoren ein. Abbildung 1 verdeutlicht die Vielfältigkeit dieses Themas.

Abb. 1 – ESG-Faktoren





In der Nachhaltigkeitstransformation kommt dem Finanzbereich im Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Durch die vielfältigen Aufgabengebiete, insbesondere in den Bereichen Reporting, Planung und Data Stewardship übernimmt der Finanzbereich Verantwortung, um das Thema Nachhaltigkeit langfristig im Unternehmen zu verankern und eine gesamtheitliche Steuerung zu etablieren. Ergänzend ist der Finanzbereich dafür zuständig, entsprechendes Kapital für notwendige Investitionen bereitzustellen und die langfristige Profitabilität des Unternehmens zu sichern.

Vor dem Hintergrund dieser Besonderheiten gibt die vorliegende Studie unter anderem Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Wie ist der Status quo der Nachhaltigkeitstransformation in Deutschlands Unternehmen und welche Rolle nimmt die Finanzfunktion im Rahmen der Transformation ein?
2. Wie versuchen Finanzfunktionen die Transformation voranzutreiben und mit welchen Herausforderungen werden sie dabei konfrontiert?
3. Welche neuen Chancen bietet das Thema Nachhaltigkeit und weshalb ist es so wichtig, sich hier zu positionieren?

Die Grundlage der Untersuchung bilden qualitative Interviews mit Unternehmen, welche auf dem deutschen Markt agieren.

„Die Finanzfunktion ist dazu da, die Nachhaltigkeitsstrategie in Steuerungsmechanismen zu übersetzen.“

Studienteilnehmer
MDAX

Abb. 2 – Management Summary



77%

der Unternehmen haben eine extern veröffentlichte Nachhaltigkeitsstrategie, mit der sie zufrieden sind.

5%

Aber nur **5%** geben an, dass diese auch im Unternehmen gesamtheitlich verankert ist und in den Fachabteilungen optimal orchestriert wird.

82%

der Teilnehmer bestätigen, dass die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit in der Finanzfunktion in den letzten Jahren signifikant gestiegen ist.



5%

Nur in **5%** der Unternehmen hat die Finanzfunktion schon heute die treibende Rolle zum Thema Nachhaltigkeit – erste Veränderungen sind aber bereits zu spüren.

Neben der externen Berichterstattung ist auch die Verankerung in der internen Steuerung essenziell



36%

der Befragten haben Nachhaltigkeits-KPIs definiert, welche regelmäßig berichtet werden.



9%

Aber nur **9%** haben ein integriertes Reporting von finanziellen und nicht-finanziellen KPIs.

Die Berechnung von Business Cases für Nachhaltigkeitsthemen stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung

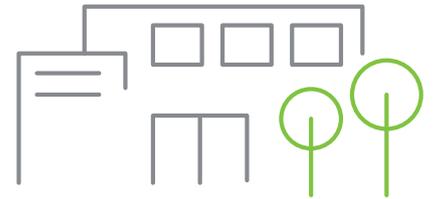
73%

stellen diese Überlegungen aktuell gar nicht oder nur in sehr geringem Maße an und werten Nachhaltigkeit primär als Kostenfaktor.



Nachhaltigkeit kann auch zu einem positiven finanziellen Effekt führen

Heute sind bereits **64%** der Unternehmen der Überzeugung, dass sie durch nachhaltige Produkte und nachhaltiges Handeln eine Preisprämie bei ihren Kunden (B2C und B2B) erwirtschaften können – Tendenz steigend.



Eine der größten Herausforderungen stellt weiterhin die Abbildung von Nachhaltigkeitsthemen in IT-Systemen dar



91%

der Unternehmen arbeiten heute ohne spezifischen Systemsupport.

32%

überlegen bereits, wie sie dies mittel- bis langfristig professionalisieren werden.

Die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt nur durch entsprechende Verzielung des Managements

41%

der Unternehmen haben schon heute Nachhaltigkeits-KPIs in ihren Zielsystemen.

Die Anforderungen an die Finanzmitarbeiter werden sich verändern

55%

geben an, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von morgen neben dem finanziellen Verständnis auch Wissen im Bereich Nachhaltigkeit aufweisen müssen.

Eine End-to-End-Betrachtung der gesamten Supply Chain (d.h. inkl. Zulieferer, Vertrieb, etc.)...



... ist heute nur bei **27%** der Unternehmen im Fokus – regulatorische Anforderungen werden dies in Kürze jedoch erfordern.

Studienergebnisse

Im Folgenden werden die Kernergebnisse der qualitativen Interviews vorgestellt. Dabei zeigt sich die hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit und es kristallisiert sich heraus, dass die Finanzfunktion eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Transformation einnimmt.

Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit

Deutschlands Unternehmen weisen einen durchschnittlich geringen Reifegrad und große Herausforderungen in Bezug auf deren Nachhaltigkeitstransformation auf. Es zeigen sich große Unterschiede in den Reifegraden der befragten Unternehmen.

Die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit ist in Deutschlands Unternehmen angekommen. Insbesondere im Rahmen der externen Berichterstattung ist das Thema nicht mehr wegzudenken. 77 Prozent der Studienteilnehmer haben Stand heute eine extern veröffentlichte Nachhaltigkeitsstrategie, welche sie auch als „für das Unternehmen relevant“ einstufen. Dabei zeigt sich aber, dass nicht alle Strategien denselben Anspruch hinsichtlich ihrer operativen Umsetzung aufweisen. Nur 5 Prozent der Befragten gaben an, dass die extern kommunizierte Strategie auch vollumfänglich im Unternehmen verankert ist und optimal in den Fachabteilungen orchestriert wird. Insbesondere die Integration in existierende Prozesse und Systeme bedingt gesamtheitliche Veränderungen, vor welchen einige Unternehmen noch zurückschrecken.

Für die konsequente Orchestrierung von strategischen Zielen sowie eine entsprechende Messung der Zielerreichung kommt der Finanzfunktion eine besondere Rolle zu. 82 Prozent der Teilnehmer bestätigen, dass die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit hier in den letzten Jahren signifikant gestiegen ist. Dabei werden insbesondere das Reporting und die Nachverfolgung von nicht-finanziellen Kennzahlen als Kernanforderung an die Funktion genannt. Stand heute sind diese aber nur bei 5 Prozent der Befragten zu einem hohen Grad in die Nachhaltigkeitsthemen involviert. Der überwiegende Teil, knappe 60 Prozent, ist gar nicht oder nur in geringem Maße in die Aktivitäten eingebunden. Hier lässt sich jedoch ein deutliches Umdenken erkennen. 18 Prozent der Befragten geben an, dass die Finanzfunktion das Thema mittelfristig vorrangig treiben wird. Dies impliziert eine klare Veränderung der involvierten Stakeholder und deren Aufgabensplit.

„Das Thema Nachhaltigkeit wird langfristig für unsere Finanzfunktion auf Punkt 1 rücken.“

**Studienteilnehmer
Mittelstand**

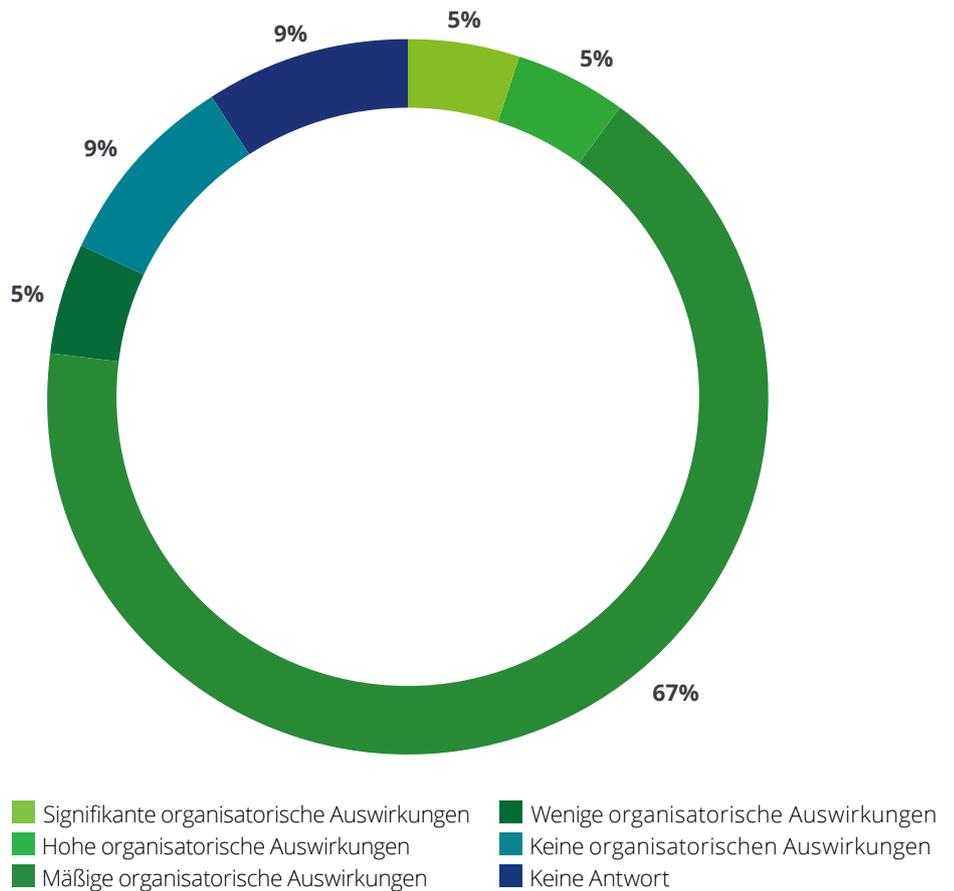


Organisatorische Verankerung des Themas

Die organisatorische Verankerung des Themas Nachhaltigkeit ist bei deutschen Unternehmen sehr unterschiedlich gestaltet. Es zeigt sich jedoch übergreifend, dass ein gelebtes Silo-Denken hier nicht zum Erfolg führt.

Aus der Historie zeigt sich, dass Nachhaltigkeit nur bedingt in der Vergangenheit Einfluss auf die organisatorische Gestaltung von Unternehmen hatte. Oftmals wurden Nachhaltigkeitsthemen insbesondere unter dem Gesichtspunkt der externen Berichterstattung betrachtet, weshalb entsprechende Ansprechpartner oftmals in Kommunikations- oder Investor-Relations-Abteilungen zu finden waren. Mit der Steigerung der Relevanz des Themas rückt auch die Frage nach dessen organisatorischer Verankerung immer wieder in den Fokus. 77 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass Nachhaltigkeit einen moderaten bis signifikanten Einfluss auf ihre Organisation nimmt.

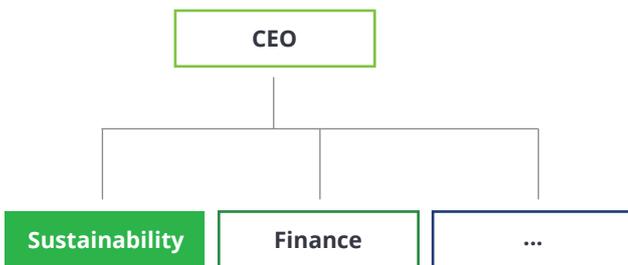
Abb. 3 – Organisatorische Auswirkungen auf das Unternehmen



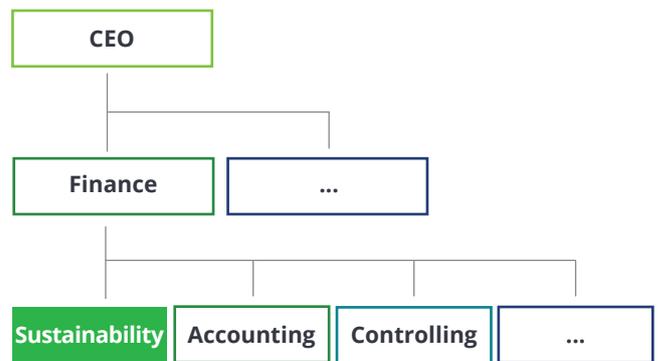
Im Rahmen der Interviews wurden unterschiedliche Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung des Themas detailliert diskutiert. Die folgenden Archetypen konnten dabei identifiziert werden und zeigen die häufigste organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Abb. 4 - Organisatorische Archetypen

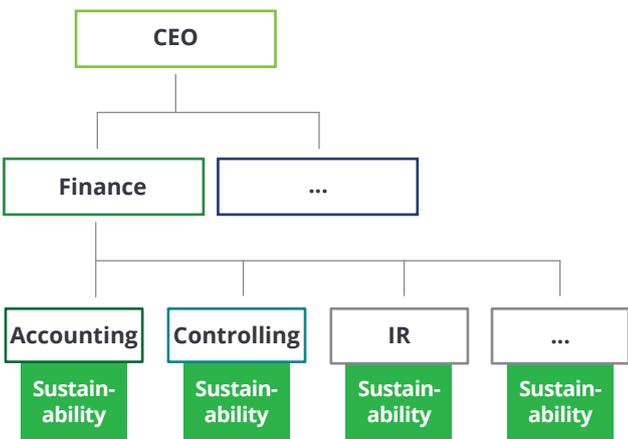
01



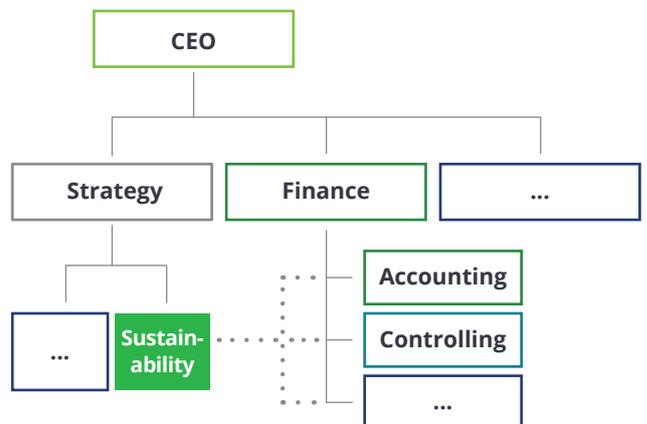
02



03



04





Archetyp 01
Direkte Verankerung auf CEO-Level

Die direkte Verankerung auf CEO-Level ist insbesondere bei Unternehmen anzutreffen, bei welchen eine Geschäftsmodelltransformation zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation erforderlich ist. Der direkte Link zum CEO ermöglicht schnelle und unbürokratische Entscheidungen und stellt die entsprechende Relevanz bei Top-Management-Entscheidungen sicher. Oft wird hier ein Team aus Experten gebündelt, die spezifische Expertise im Bereich Nachhaltigkeit aufweisen.



Archetyp 02
Verankerung in der Finanzfunktion

In Organisationen dieses Archetyps liegt die größte Herausforderung oft in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten für das Thema Nachhaltigkeit. Das spezifische Team innerhalb der Finanzfunktion stellt die entsprechende Etablierung der Prozesse und Systeme sicher, welche für die erfolgreiche Orchestrierung der Nachhaltigkeitsstrategie essenziell sind. Durch die Bündelung der Aufgaben in einer spezifischen Einheit in der Funktion kann entsprechendes Experten-Know-how sichergestellt werden. Oft ist Archetyp 02 ein erster Vorläufer von Archetyp 03.



Archetyp 03
Dezentrale Verankerung in mehreren Finanzabteilungen

Besonders reife Organisationen scheinen dazu überzugehen, Nachhaltigkeit nicht in einer spezifischen Abteilung zu verankern, sondern das Thema direkt in den klassischen Funktionen zu integrieren. Dies spielt insbesondere für Anforderungen hinsichtlich internen und externen Reportings, der Planung sowie der Verankerung in Steuerungsmechanismen (bspw. Incentivierung) eine große Rolle. Entscheidend ist hierbei die gesamtheitliche Betrachtung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen. In der Regel existiert in diesen Organisationen über alle Bereiche hinweg ein etabliertes Know-how zum Thema Nachhaltigkeit.



Archetyp 04
Integration von Strategie und Finanzfunktion

In einigen der analysierten Organisationen zeigt sich eine erfolgreiche Symbiose aus Strategie und Finanzbereich im Bereich Nachhaltigkeit. Während die Strategieabteilung Ziele definiert und Veränderungspotenziale aufzeigt, stellt die Finanzfunktion die erfolgreiche Orchestrierung der von der Strategie definierten Maßnahmen sicher. Durch die Kombination aus visionärem Denken mit gleichzeitig stringentem Umsetzungswillen scheint diese Organisationsform insbesondere für Unternehmen, die einen kurzfristigen Transformationsprozess zu durchleben haben, von Vorteil.

In den beschriebenen Archetypen, aber auch in anderen Organisationsformen, die während der Interviews diskutiert wurden, hat sich ein zentrales Erfolgselement immer wieder herausgestellt: das Aufbrechen von Silos und die Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen hinweg. Sowohl durch die Vielschichtigkeit von Nachhaltigkeit (Environmental, Social, Governance), als auch die Bedeutung über die ganze Wertschöpfungskette hinweg (Einkauf, Entwicklung, Produktion, Verkauf, Nutzungsphase) ist eine Abteilung nicht fähig, alle Informationen und Entscheidungen alleine zu treffen. Vielmehr gilt es, eine übergreifende Steuerungslogik zu definieren, welche alle Komponenten konsolidiert und eine gemeinsame Zielerreichung sicherstellt.

„Man wird nichts gewinnen, wenn man mitmacht, aber einen massiven Malus bekommen, wenn nicht.“

Studienteilnehmer
MDAX



Chancen und Risiken durch das Thema Nachhaltigkeit

Einer der zentralen Treiber des Themas Nachhaltigkeit sind weiterhin regulatorische Anforderungen, welche insbesondere in der Europäischen Union erfüllt werden müssen. Es zeigt sich aber, dass Nachhaltigkeit nicht nur Risiken beinhaltet, sondern es auch möglich ist, einen finanziellen Mehrwert (bspw. eine Preisprämie für nachhaltigere Produkte) zu gewinnen.

Das Thema Nachhaltigkeit ist an vielen Stellen mit großen Investitionen verbunden. Entsprechend wundert es nicht, dass viele Aktivitäten im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation stark über regulatorische Anforderungen getrieben werden. Dabei wurde von den Studienteilnehmern klar bestätigt, dass die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen ein absolutes „Must“ ist. 95 Prozent der Teilnehmer bestätigten dies insbesondere für alle relevanten Compliance-Anforderungen. Ein Großteil der Befragten (73%) führt dabei an, dass die Umsetzung von regulatorischen Anforderungen mit moderaten bis sehr herausfordernden Anpassungsbedarfen einhergeht. 5 Prozent gaben sogar an, dass die Komplexität der Anforderungen so hoch ist, dass dies ohne externen Support nicht abbildbar ist.

Neben den regulatorischen Anforderungen stehen für Unternehmen im B2C-Bereich insbesondere Risiken hinsichtlich ihrer Reputation im Fokus. Diese sind relevant, da ein einziges, kleines Risiko massive Auswirkung auf die Gesamtperformance des Unternehmens haben kann.

„Nachhaltigkeit stellt ein wesentliches Thema dar. Wir sind fest davon überzeugt, dass es einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann.“

Studienteilnehmer MDAX

Im B2B-Bereich gilt es, insbesondere die Anforderungen der existierenden Business-Partner weiter zu erfüllen. Eine gesamtheitliche Betrachtung über die Wertschöpfungskette nimmt an Bedeutung zu und damit auch die Anforderungen an „Mitspieler“ entlang dieser. Insbesondere Zulieferer geraten hier vermehrt unter Druck. Nur 5 Prozent der befragten Teilnehmer haben heute bereits Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette.

Neben dem finanziellen Mehraufwand für Nachhaltigkeitsinitiativen und den potenziellen Risiken bietet das Thema Nachhaltigkeit aber auch Chancen.

Nachhaltigkeit kann zu einem positiven finanziellen Effekt führen – heute sind bereits 64 Prozent der befragten Unternehmen der Überzeugung, dass sie durch nachhaltige Produkte und nachhaltiges Handeln eine Preisprämie bei ihren Kunden (B2C und B2B) erwirtschaften können – Tendenz steigend. Dabei ist insbesondere die entsprechende Positionierung am Markt von Interesse. Eine klare Differen-

zierung vom Wettbewerb ist analog zu vergleichbaren Themen (bspw. Ausstattungsvielfalt) von Vorteil.

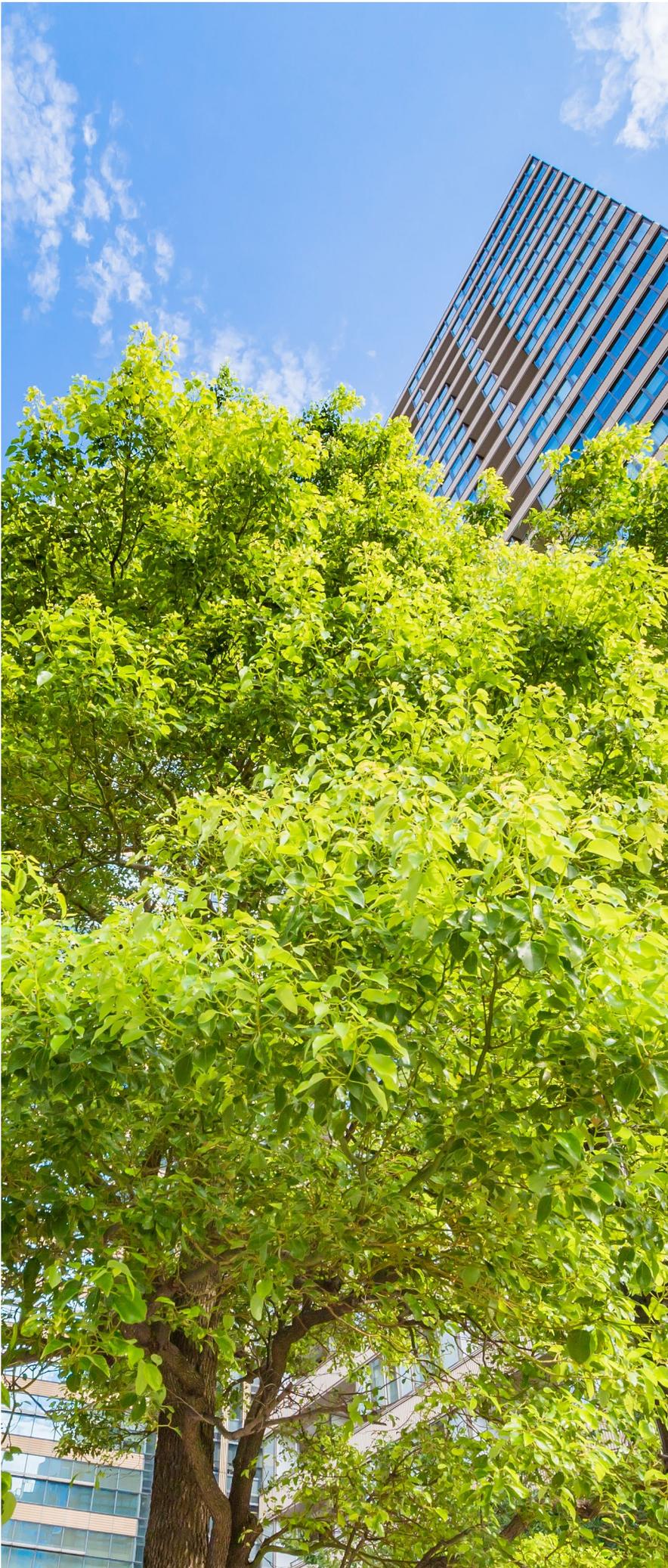
Dieser Einfluss spiegelt sich auch in positiver Reputation wider. 50 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie durch die gesteigerte Reputation über Nachhaltigkeit einige oder viele Benefits erzielen konnten.

Zu guter Letzt hat das Thema Nachhaltigkeit einen großen Einfluss auf die Finanzierungsseite der Unternehmen. Die Anzahl an „grünen“ Investitionen ist in den letzten Jahren massiv angestiegen.¹ Das Thema Nachhaltigkeit ist aus Analystencalls nicht mehr wegzudenken. Entsprechend ist es für die Unternehmen relevant, nicht nur in externen ESG-Ratings erfolgreich abzuschneiden, sondern auch konsistente und konsequente externe Kommunikation zu betreiben. Diese sollten aufzeigen, wie wichtig das Thema für das Unternehmen ist und dass nicht nur „Greenwashing“ betrieben wird, sondern relevante Veränderungsprozesse eingeleitet werden.

„Unsere Investorengruppen fragen gezielt das Thema Nachhaltigkeit ab.“

Studienteilnehmer MDAX

¹ FNG (Forum Nachhaltige Geldanlagen): Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2020.



Integration in (Finanz-)Prozesse

Eine erfolgreiche Orchestrierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist nur durch eine Integration in existierende und etablierte Prozesse möglich. Nachhaltigkeit kann nicht als singuläres Thema betrachtet werden, sondern muss über die Organisation hinweg in allen Entscheidungsprozessen von Relevanz sein.

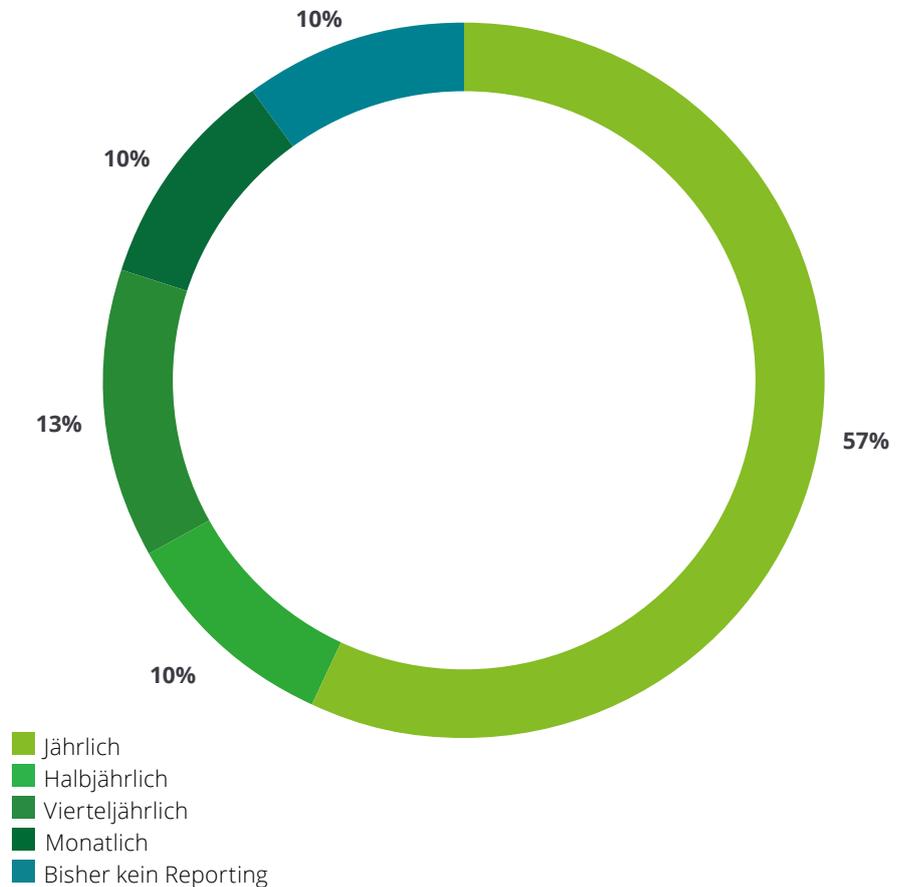
Neben der externen Berichterstattung ist auch die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in der internen Steuerung essenziell. Dabei spielen insbesondere die Definition von relevanten Zielen und die Messung des Zielerreichungsgrades eine wichtige Rolle. 36 Prozent der Studienteilnehmer haben Stand heute bereits Nachhaltigkeits-KPIs definiert, welche berichtet werden. Dabei zeigt sich aber deutlich, wie unterschiedlich der Reifegrad der betrachteten Unternehmen ist. Während es bei ausgewählten Teilnehmern eine eindeutige Fokussierung auf die relevantesten Performance-Indikatoren gibt (inkl. entsprechenden Treiberbäumen), sind andere noch sehr stark von außen getrieben und berichten ausschließlich Kenngrößen, welche von externen Stakeholdern angefragt werden. Diese dienen aber nicht immer dazu, den Erfolg der Nachhaltigkeitstransformation tatsächlich zu messen und daraus Prioritäten abzuleiten.

Um den Erfolg ihrer Nachhaltigkeitstransformation zu messen, wird auch vielfach auf Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen zurückgegriffen. 45 Prozent der befragten Unternehmen führen bereits heute ein solches Benchmarking durch oder etablieren dies gerade. Insbesondere ein Benchmarking auf Basis von externen ESG-Ratingagenturen ist häufig anzutreffen. Die Herausforderungen eines solchen Benchmarks liegen auf der Hand, weshalb auch einige Unternehmen eine eigenständige Logik zum besseren Vergleich etabliert haben.

Allgemein lässt sich sagen, dass aktuell die Nachverfolgung des Themas Nachhaltigkeit oft noch sehr singular betrachtet wird und eine gesamthafte Perspektive fehlt. 55 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass eine umfassende Integration in die existierenden Prozesse komplex und vor allem zeitaufwendig ist. Nur 9 Prozent haben ein integriertes Reporting von finanziellen und nicht-finanziellen KPIs.

Dabei ist insbesondere die Verfügbarkeit von Informationen eine Kernherausforderung. Während finanzielle Informationen in der Regel monatlich verfügbar sind, werden Kenngrößen zur Nachhaltigkeit teilweise nur jährlich oder quartalsweise erhoben, weshalb eine kurzfristige Einleitung von Gegenmaßnahmen ohne Transparenz zum Status quo oft nicht möglich ist.

Abb. 5 – Rhythmus der Datenerhebung von Nachhaltigkeitskennzahlen



„Die Integration in die Finanzprozesse wird sicher kommen.“

Studienteilnehmer
MDAX

Um eine regelmäßige und integrierte Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten zu ermöglichen, müssen aber nicht nur die entsprechenden Prozesse geschaffen, sondern auch unterstützende IT-Systeme etabliert werden. Stand heute stellt dies weiterhin eine der größten Herausforderungen dar. 91 Prozent der Unternehmen arbeiten aktuell ohne spezifischen Systemsupport. Dies beinhaltet oftmals Tabellenblätter mit vielen manuellen Einträgen und zahlreiche E-Mails, welche durch die globale Organisation geschickt werden. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass bereits 32 Prozent der befragten Unternehmen überlegen, wie sie dies mittel- bis langfristig professionalisieren können. Hierbei ist festzustellen, dass es bei diesen Überlegungen zwei unterschiedliche Ansätze zur erfolgreichen Implementierung gibt:

1. Einführung von spezifischen, kleineren Nachhaltigkeitslösungen, welche kurzfristig die Prozesse unterstützen
2. Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in existierende (ERP-)Systeme, um langfristig finanzielle und nicht-finanzielle Inhalte gemeinsam abzubilden

In beiden Fällen ist es relevant, eine klar definierte Governance über die Daten sicherzustellen und den Automatisierungsgrad der Datenerhebung und -aufbereitung zu erhöhen. Dies dient insbesondere auch dazu, langfristig „Audit-proof“-Informationen zu erheben, welche zur externen Kommunikation geeignet sind und den beschriebenen Reputationsrisiken entgegenwirken.

„Ich finde es gut, dass unsere Mitarbeiter das Thema Nachhaltigkeit wichtig finden – Nachhaltigkeit muss Teil des Alltags in der Finanzfunktion werden.“

**Studienteilnehmer
MDAX**

Abschließend sei gesagt, dass die erfolgreiche Integration in Regelprozesse und eine damit einhergehende gelungene Nachhaltigkeitstransformation insbesondere auch durch die Mitarbeiter und deren Einstellung zum Thema erreicht werden. In einer Vielzahl der Interviews wurde auf die Wichtigkeit des Top-Management-Supports hingewiesen, welche eine Grundlage zur erfolgreichen Transformation darstellt. Schon heute haben 41 Prozent der Unternehmen nachhaltige KPIs in ihren Zielsystemen integriert, um das Thema gemeinschaftlich weiter zu treiben.

Dabei hat das Thema Nachhaltigkeit aber auch unabhängig von der Verzielung bereits heute einen großen Stellenwert bei den Mitarbeitern. Die Mehrheit der Studienteilnehmer hat bestätigt, dass eine gute Positionierung beim Thema Nachhaltigkeit auch als relevante Einflussgröße zur Mitarbeiterzu-

friedenheit wahrgenommen wird. 71 Prozent haben insbesondere auch angegeben, dass Nachhaltigkeit im Recruitingprozess an Relevanz gewinnt. Top-Talente zeigen ein gesteigertes Interesse daran, in einem nachhaltigen Unternehmen zu arbeiten, welches einen positiven Purpose verfolgt. So könnte Nachhaltigkeit in Zukunft zu einem zentralen Differenzierungsfaktor in der Gewinnung von Top-Talenten werden.

Für die Finanzfunktion als solche bedeuten die Veränderungen auch eine geänderte Anforderung an die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Ein rein finanzielles Verständnis ist nicht mehr ausreichend. Auch nicht-finanzielle Kenngrößen müssen verstanden und interpretiert werden. 55 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass (Finanz-) Mitarbeiter*innen von morgen neben dem finanziellen Verständnis auch Wissen im Bereich Nachhaltigkeit aufweisen müssen.

„Wir müssen das Wissen zum Thema Nachhaltigkeit auch im Controlling aufbauen.“

Studienteilnehmer
MDAX



Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Transformation

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation kann nicht von heute auf morgen erfolgen, sondern erfordert eine mittel- bis langfristige Ausrichtung. Entsprechend ist es essenziell, den Prozess frühzeitig zu starten, um die Weichen für eine erfolgreiche Transformation schon heute zu stellen.

Aus den geführten Interviews lassen sich die folgenden zentralen Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten:



Technische und prozessuale Voraussetzungen schaffen

Nachhaltigkeit muss in das existierende Unternehmensumfeld integriert werden. Dies beinhaltet insbesondere existierende Prozesse, strukturierte Datenabfrage und die Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen.



Silo-Denken überwinden und gemeinsam agieren

Etablierung eines gemeinsamen Rollenverständnisses über die Fachbereiche hinweg (kein Silo-Denken) insbesondere hinsichtlich der Frage der Governance und des Zusammenarbeitsmodells für Nachhaltigkeitsthemen.



Mitarbeiter auf dem gemeinsamen Weg integrieren

Frühzeitige Etablierung benötigter Fähigkeiten im Unternehmen – insbesondere in der Finanzfunktion – sowie proaktive Kommunikation der Wichtigkeit des Themas am Arbeitsmarkt.



Verbindlichkeiten über alle Ebenen hinweg schaffen

Nur wenn im Nachhaltigkeitskontext konkrete Ziele vereinbart werden und diese auch im Incentivierungssystem der Entscheidungsträger (insbesondere auf der Führungsebene) verankert sind, kann eine erfolgreiche Umsetzung mit der dafür benötigten Priorisierung erfolgen.



Die Grenzen des eigenen Unternehmens überwinden

Es reicht nicht aus, nur das eigene Unternehmen im Fokus zu haben. Vielmehr muss der Fokus übergreifend auf der gesamten Wertschöpfungskette liegen und alle Business-Partner müssen in den Transformationsprozess eingebunden werden.



Act now – um erfolgreich zu sein, muss man sich frühzeitig positionieren

Finanzielle Benefits und eine strategische Positionierung über das Thema Nachhaltigkeit sind nur durch das frühzeitige Weichenstellen sowie durch eine differenzierende Stellung gegenüber den Wettbewerbern möglich.

Unter Berücksichtigung dieser Handlungsalternativen und deren Orchestrierung von Strategiedefinition bis -umsetzung steht der erfolgreichen Nachhaltigkeitstransformation nichts im Wege.



Ausblick: Weiterentwicklung des Themas in den kommenden Jahren

Das Ziel ist noch lange nicht erreicht – das Thema Nachhaltigkeit wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen und die Finanzfunktion wird eine noch stärker treibende Rolle einnehmen.

In den geführten Interviews herrschte Einigkeit, dass die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit in den kommenden Jahren

weiter steigen wird. Dies ist sowohl durch die steigenden regulatorischen Anforderungen als auch durch ein geändertes Nutzerverhalten getrieben. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Transformation von den Beteiligten als mittel- bis langfristig gesehen wird. Es ist davon auszugehen, dass auch in fünf bis zehn Jahren noch strategische Maßnahmen zur Nachhaltigkeitstransformation umgesetzt werden. Je mehr das Thema Nachhaltigkeit in den ope-

rativen Prozessen und Systemen integriert wird, desto stärker wird die Finanzfunktion die führende Rolle übernehmen.

Es bleibt zu betonen, dass die Weichen für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation schon heute gestellt werden. Die Prämissen und Ansätze, welche heute definiert werden, sind ausschlaggebend für den Erfolg in der langfristigen Umsetzung und Realisierung der Potenziale.



Fazit

Die Nachhaltigkeitstransformation stellt eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen dar. Sie ist jedoch zugleich eine Chance, sich gesamtheitlich zu überdenken und zu verändern. Diese Chance sollte aktiv ergriffen werden, um an Bedeutung zu gewinnen, und nicht wie teilweise befürchtet, Einfluss zu verlieren. Dabei spielt insbesondere die Finanzfunktion eine zentrale Rolle.

Unsere Studie zeigt aktuell einen durchschnittlich geringen Reifegrad und große Herausforderungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitstransformation der Unternehmen auf. Insbesondere die Integration in existierende Prozesse und Systeme bedingt gesamtheitliche Veränderungen. Allerdings zeigen sich auch große Unterschiede in den Reifegraden der befragten Unternehmen. Eine konsequente Orchestrierung von strategischen Zielen sowie eine klare Positionierung können zu gesteigerter Profitabilität und einer Erhöhung des Absatzes führen.

In den durchgeführten Gesprächen hat sich gezeigt, dass mit einem Anstieg des Reifegrades auch die Involvierung der Finanzfunktion ansteigt. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass durch die Finanzfunktion gemeinsame Standards festgelegt werden (bspw. KPI-Definitionen) und eine erfolgreiche Steuerung nur durch einen integrierten Blick auf finanzielle und nicht-finanzielle Informationen gegeben ist.

Die Ansicht, dass Nachhaltigkeit eine große Veränderung des Finanzbereichs und zukünftiger CFOs mit sich bringt, wird mit überwältigender Mehrheit von den Studienteilnehmern geteilt. Neben den klassischen Aufgaben der Datenintegration und -harmonisierung stehen vor allem auch Reporting-, Planungs- und Steuerungsanforderungen im Vordergrund. Es ist davon auszugehen, dass zukünftige Finanzmitarbeiter nicht nur tiefgreifende Expertise in finanziellen Kennzahlensystemen aufweisen, sondern auch nicht-finanzielle Kenngrößen analysieren und interpretieren können und werden.

Einigkeit besteht darüber, dass die Nachhaltigkeitstransformation eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen wird, um erfolgreich und gesamthaft umgesetzt werden zu können. Durch den steigenden Druck auf Basis von neuen regulatorischen Anforderungen und neuen Kundenansprüchen ist es deshalb unabdingbar, dass die Transformation bereits jetzt eingeleitet wird. Nur so ist die Erreichung der langfristig gesetzten Ziele auch realistisch.

Die folgenden Handlungsempfehlungen lassen sich für Finanzfunktionen aus den geführten Gesprächen ableiten:

- Schaffung der technischen und prozessualen Voraussetzungen für die Integration von Nachhaltigkeit in das existierende Umfeld (bspw. Integration in existierende Prozesse; strukturierte Datenabfrage; Integration finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen)
- Etablierung eines Rollenverständnisses über die Fachbereiche hinweg (kein Silo-Denken) insbesondere hinsichtlich der Governance-Frage für Nachhaltigkeitsthemen
- Frühzeitige Etablierung benötigter Fähigkeiten in der Finanzfunktion sowie proaktive Kommunikation der Wichtigkeit des Themas am Arbeitsmarkt

Auf diesem Wege kann die Finanzfunktion die Nachhaltigkeitstransformation erfolgreich mitgestalten und die daraus entstehenden Vorteile wertschöpfend in das Gesamtunternehmen einbringen.



Vorgehensweise/ Befragungsteilnehmer

Für diese Studie wurden qualitative Interviews mit 22 Unternehmen durchgeführt. Dabei wurde nicht auf eine spezifische Industrie fokussiert, sondern darauf geachtet, dass eine möglichst breite Betrachtung von Unternehmen möglich wurde.

Während der Großteil der Umfrageteilnehmer aus DAX- und MDAX-Unternehmen stammt, wurden auch Personen aus dem Mittelstand sowie selektiv auch Start-ups interviewt. Die Teilnehmer stammten aus dem Finanzfunktion der involvierten Unternehmen (CFOs, Leiter Controlling, Leiter Accounting, Leiter Treasury). In einigen der Unternehmen waren ergänzend Personen

aus dem Bereich Unternehmensstrategie und Unternehmenskommunikation mit involviert, um die gesamtheitliche Perspektive auf das Thema Nachhaltigkeit sicherzustellen. Alle Unternehmen agieren auf dem deutschen Markt. Der Großteil der Unternehmen hat ihren Hauptsitz in Deutschland.

Abb. 6 - Umsatz

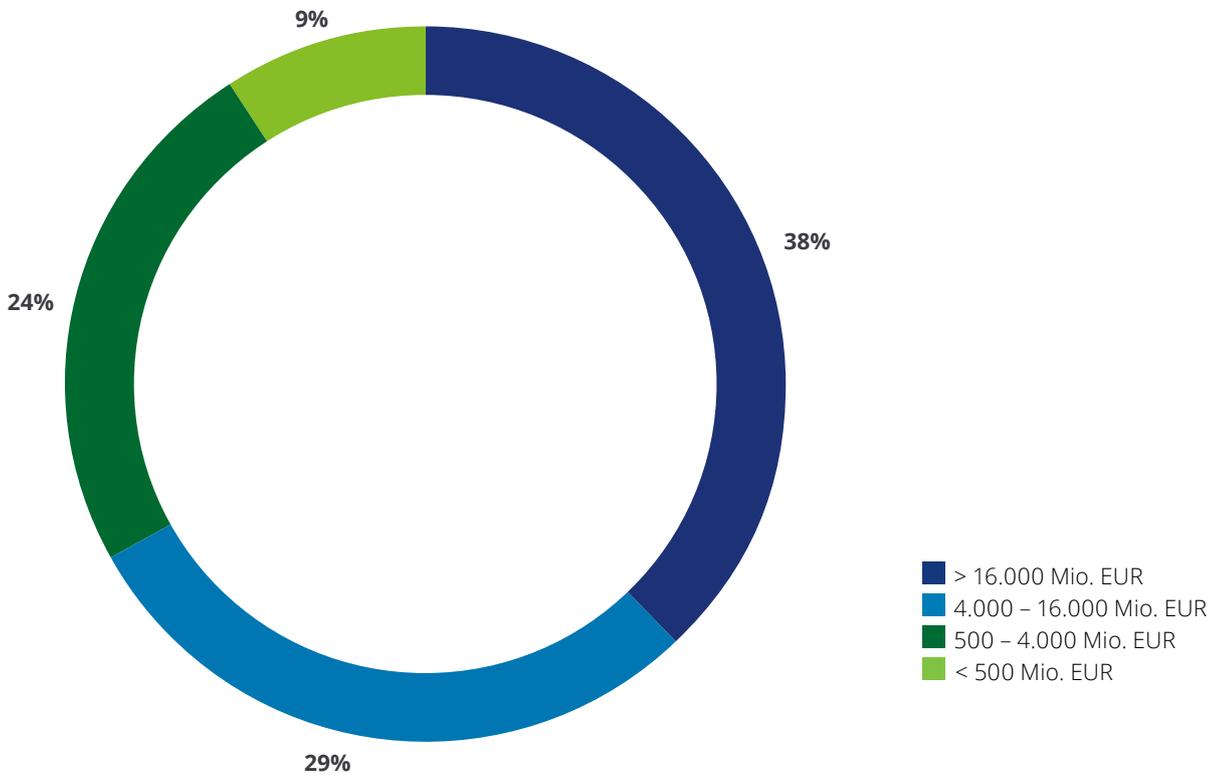
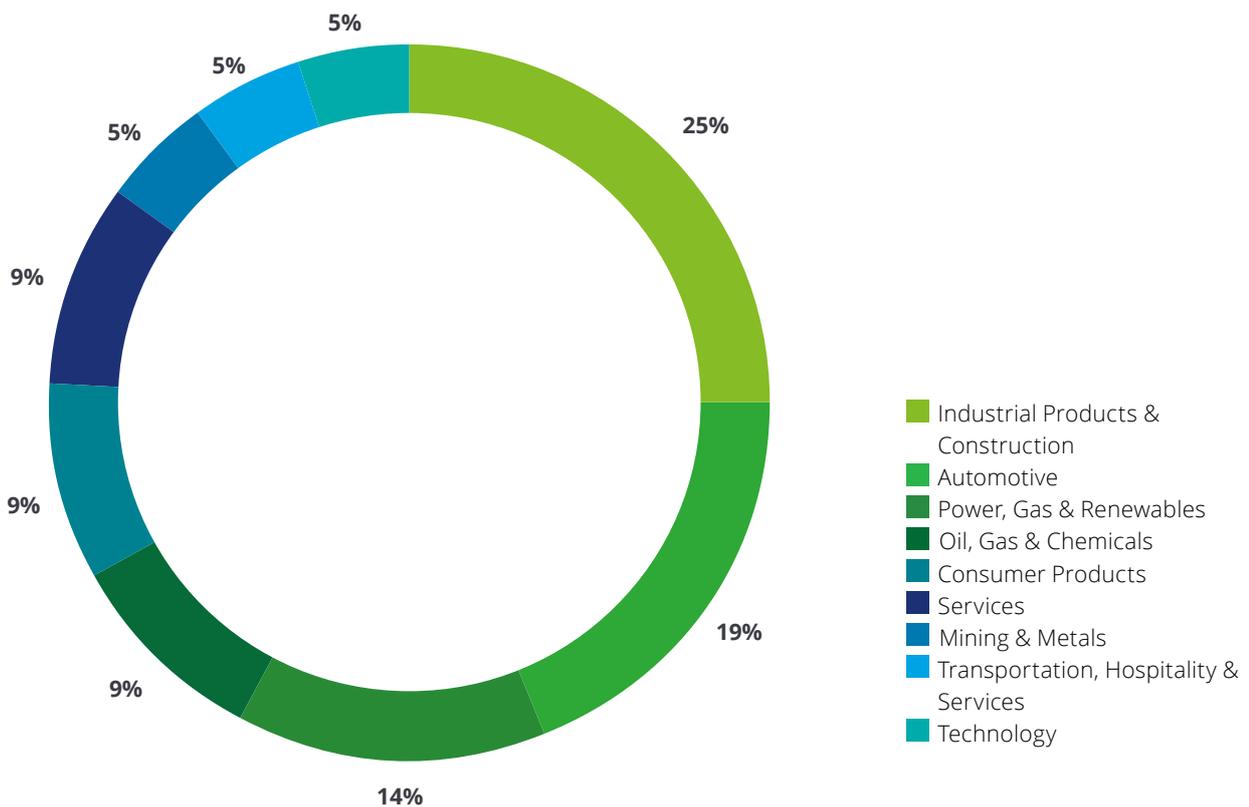


Abb. 7 - Branchenzugehörigkeit



Ihre Ansprechpartner



Thomas Klingspor

Partner
Finance & Performance Lead Germany
Tel: +49 (0)89 29036 7947
tklingspor@deloitte.de



Lydia Neuhuber

Senior Manager
Finance & Performance
Tel: +49 (0)89 29036 7447
lneuhuber@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.