

Chancen und Herausforderungen des ESG-Reportings



Das Nachhaltigkeitsmanagement wird über kurz oder lang zur «Licence to operate», sagt der CFO des international tätigen Baukonzerns Implenia, Marco Dirren. Wünschenswert wäre aber eine baldige Standardisierung der internationalen Regelwerke.

Von Anna Kremer und Reto Schneider

ZUR PERSON: MARCO DIRREN

Marco Dirren (*1973) ist seit 2019 Chief Financial Officer und Mitglied des Executive Committee von Implenia. Davor war der Finanzspezialist zwischen 2014 und 2019 CFO der Division Infrastruktur bei der SBB und von 2010 bis 2014 in gleicher Funktion bei der Division Aviation von RUAG sowie von 2006 bis 2010 Commercial Finance Director der Compass Group London. Marco Dirren verfügt über einen MSc in Finance and Financial Law der University of London sowie einen Executive MBA in International Management FH Bern/ University of Beijing/Babson College Boston.

Wie beeinflussen die zwei Megatrends «Nachhaltigkeit» und «Digitalisierung» Strategie und Businessmodell von Implenia?

Im Bereich der Nachhaltigkeit zählt Implenia in der Bauindustrie zu den führenden Unternehmen. ESG-Themen sind seit 2009 in den Unternehmenswerten von Implenia verankert. Und seit 2012 berichtet Implenia in einem Nachhaltigkeitsbericht umfassend über Nachhaltigkeitsziele und Meilensteine. Der Trend zur Digitalisierung bedeutet für mich vor allem, dass operative Prozesse effizienter werden und parallel die Verfügbarkeit von Daten immer weiter zunimmt. Letzteres unterstützt uns auch im immer komplexeren Projekt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Implenia schneidet in den relevanten Ratings deshalb gut ab und ist aktuell Branchen-Leader in Nachhaltigkeitsthemen. Was die weitere Entwicklung betrifft, bin ich überzeugt, dass Nachhaltigkeit über kurz oder lang zur «Licence to operate» wird und ebenso selbstverständlich wie andere Qualitätsnormen, zum Beispiel ISO, wird.

Die Anforderungen des Finanzmarkts bezüglich Transparenz insbesondere zu ESG-Themen steigen stetig. Was unternimmt Implenia, um diese Erwartungen zu managen? Inwiefern beeinflusst diese Entwicklung Ihre Tätigkeit als CFO?

Hier profitiere ich vom grossen Know-how, das wir in ESG-Themen haben. Nachhaltigkeit ist bei Implenia breit abgestützt und verankert. Wir haben ein globales Nachhaltigkeitsteam und in allen Märkten und Regionen eigene Nachhaltigkeitsspezialisten, die von einem übergreifenden Sustainability Committee gesteuert werden. Und über das Audit Committee ist auch der Verwaltungsrat eingebunden.

Wie unterscheiden sich bei Implenia die Prozesse des ESG-Reporting vom Financial Reporting?

Im Moment sind ESG-Reporting und Financial Reporting noch zwei Prozesse. Durch die zunehmend automatisierte Datenerfassung erwarte ich, dass das ESG-Reporting künftig mit dem Financial Reporting zentral erstellt werden kann. ESG-Themen werden auch für die Arbeit von Investor Relations immer wichtiger und deshalb können diese beiden Bereiche immer weniger isoliert betrachtet werden.

Liegt der Fokus heute mehr auf umweltrelevanten Kennzahlen (Environment) oder auch auf

Social- bzw. Governance-Aspekten?

Die Entwicklung wird mittelfristig von der Circular Economy geprägt sein. Insbesondere bei öffentlich-rechtlichen Auftraggebern sehen wir, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeit bereits im Vergabeprozess eine immer wichtigere Rolle spielt. Allerdings stellen wir immer wieder fest, dass der Markt erst in wenigen Fällen auch bereit ist, Mehrkosten wegen Nachhaltigkeitsaspekten in Kauf zu nehmen. Erfreulich ist jedoch, dass auch in der Bauindustrie der Trend hin zu einer stärkeren Sensibilisierung für ESG-Themen geht und die Relevanz von Kennzahlen im Bereich «S» und «G» kontinuierlich zunimmt. Im Thema Diversity kommt mir aber ein wichtiger Aspekt zu kurz - die «Mind Diversity». Bei Implenia nehmen wir deshalb immer wieder Personen mit unterschiedlichen Karriere-Rucksäcken in unsere Teams auf. Weil wir überzeugt sind, dass die Teams auch von einer guten Durchmischung in diesem Bereich langfristig profitieren.

Welche Führungsinstrumente setzt Implenia für das ESG-Reporting ein?

Im Dezember 2020 wurden die Ziele gemeinsam mit dem Verwaltungsrat bis ins Jahr 2025 festgelegt. Dabei haben wir uns unter anderem auch an den SDGs der UN orientiert. Derzeit werden 27 Kennzahlen systematisch erhoben. Alle Nachhaltigkeitskennzahlen inkl. Indikatoren bis hinunter zu den Lieferketten, Kreislaufwirtschaft, Sustainable Finance oder Zielerreichung zeigen wir transparent im Nachhaltigkeitsbericht. Allerdings sind ESG-Kriterien noch nicht Bestandteil des Vergütungssystems von Implenia. Ich kann mir aber vorstellen, dass ausgewählte ESG-Aspekte bei der nächsten Überarbeitung in die Incentive-Pläne aufgenommen werden.

Implenia hat viel unternommen, um das Reporting auf künftige Anforderungen auszurichten. Wie gestalten sich ESG-Reporting und Financial Reporting in Zukunft?

Die ESG-Datenerhebung muss analog der Erfassung von Finanzdaten automatisiert werden. Beide Bereiche liegen nahe beieinander. Deshalb erwarte ich eine gewisse Verschmelzung der Themen hin zu einem integrierten Reporting. Allerdings überlegen wir uns, den ESG-Reporting-Prozess aus Ressourcengründen zeitlich vom Prozess der Finanzbericht-

erstattung zu entkoppeln. Potential sehe ich auch darin, ESG-Aspekte in das Forecasting aufzunehmen und auch intern die kontinuierliche Entwicklung sichtbar zu machen.

Die Stakeholder werden immer anspruchsvoller, drehen wir einmal den Spieß um: Was wünschen Sie sich aus Unternehmensperspektive von den Stakeholdern?

Ganz klar wäre eine internationale Standardisierung der Anforderungen wünschenswert. Die jetzige Situation mit verschiedenen Regelwerken ist nicht befriedigend. Mindestens eine gemeinsame Datenbasis sollte es geben. Ich hoffe, dass die Bemühungen der EU mehr Verbindlichkeit und Vergleichbarkeit bringen werden.

VIER PRAKTISCHE TIPPS ZU ESG

Von Anna Kremer, BearingPoint

- 1 «Think big, start small» - wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen in Bezug auf ESG relevante Kriterien? Starten Sie ein toolgestütztes Self-Assessment und bewerten Sie, wo Sie heute stehen.
- 2 Priorisieren Sie: welche ESG Kriterien sind relevant für Ihr Unternehmen und in welchen Prozessen spielen diese eine Rolle? Legen Sie Verantwortlichkeiten in Ihrer Organisation fest.
- 3 Planen Sie: Erstellen Sie Ihre unternehmensspezifische Roadmap für die Umsetzung der ESG Anforderungen in Prozessen und in Ihrem Datenmodell.
- 4 Sie sind bereits mit ESG Reporting auf gutem Wege? Dann heben Sie weiteres Potential durch Berücksichtigung von ESG Kriterien in Ihrer Planung und Ihrem Management-Reporting!

<https://implenia.com/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht/ziele-2025/>