

# Wenn der Kapitalmarkt nach dem sozialen Fußabdruck fragt

Ein Gespräch zur Zukunft des ESG-Themas

Carmen-Maja Rex, Global Head of HR der Heidelberg Materials AG und Vorstandsvorsitzende der DGFP, und Michael H. Kramarsch, Gründer und Managing Partner der hkp/// group, ziehen im Gespräch eine Verbindungslinie von der zunehmend nichtbörsennotierte Unternehmen betreffenden ESG-Regulatorik hin zu einer deutlich gestärkten Rolle von HR. Die Funktion sei nicht mehr nur originär zuständig für das aufgewertete „S-Thema“ im Nachhaltigkeitsdiskurs, sondern sie werde auch Investoren vom nachhaltigen Agieren des Unternehmens überzeugen müssen. Es komme darauf an, durch Datenmanagement und Informationssysteme das Fundament für diesen Dialog zu schaffen. Auch in den Employee Lifecycle werde ESG eingreifen, sind Rex und Kramarsch überzeugt. Nicht nur auf Top-Level-Ebene würden Führungskräfte zukünftig daran gemessen und entsprechend vergütet, inwieweit sie nachhaltig führen.



Wale gehören zu den Tieren mit einem besonders ausgeprägten Sozialverhalten. Und sie sind Sinnbild für die Schutzbedürftigkeit unserer Umwelt.

„Unternehmen in der gesamten Breite der Wirtschaft müssen sich ernsthaft und auf Basis klarer Berichtsansforderungen des Themas Nachhaltigkeit annehmen.“  
*Michael H. Kramarsch*

**Frau Rex, Herr Kramarsch, warum wird Nachhaltigkeit immer stärker zu einem Thema für Personalverantwortliche?**

**Michael H. Kramarsch** Im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte standen lange das „E“ und „G“, also Umwelt und Governance-Themen, im Fokus. Soziale Nachhaltigkeit, also die „S-Themen“, fanden kaum Berücksichtigung. Aber parallel zum gesellschaftlichen Trend, Aspekten wie Inclusion, Diversity, Fair Pay wie auch Menschenrechten insgesamt größere Bedeutung beizumessen, ziehen nun auch Politik und Regulatorik nach und haben diesbezüglich konkrete Anforderungen formuliert, die Unternehmen in den kommenden Jahren umsetzen müssen.

**Wie sehen die konkreten regulatorischen und gesetzlichen Regelungen aus?**

**Carmen-Maja Rex** Im Kontext der nichtfinanziellen Berichterstattung hat die Europäische Union 2014 eine Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung zur Corporate Social Responsibility verabschiedet, die im Januar 2017 in deutsches Recht umgesetzt wurde. Börsennotierte Unternehmen müssen demnach transparent machen, wie sie mit ökologischen und sozialen Fragen umgehen, also Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Menschenrechten und der Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Ebenso bedeutsam ist die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die seit Januar 2023 in Kraft ist. Auf deren Basis muss zukünftig eine deutlich größere Anzahl an Unternehmen kennzahlenbasiert den eigenen sozialen und ökologischen Fußabdruck umreißen.

**ESR-Standards bis 2028 umsetzen**

**Welche Bedeutung haben die sogenannten ESR-Standards?**

**Rex** Die CSRD gibt nur den groben Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vor, die durch die European Sustainability Reporting Standards, oder kurz „ESRS S1 Own Workforce“, konkretisiert werden. Deren Inhalte sind schrittweise bis 2028 umzusetzen, wobei die großen börsennotierten Unternehmen bereits für das aktuelle Geschäftsjahr berichten müssen.

**Es sind aber nicht nur börsennotierte Unternehmen betroffen?**

**Kramarsch** Nein, Unternehmen in der gesamten Breite der Wirtschaft müssen sich nunmehr ernsthaft und auf Basis klarer Berichtsansforderungen des Themas Nachhaltigkeit annehmen und dazu gegenüber ihren Stakeholdern berichten. Viele tun dies teils schon seit Jahren, wenn auch selten in der jetzt geforderten Intensität, Tiefe, Konstanz und Regelmäßigkeit.

**Rex** Konkret sind auch Unternehmen gefordert, die am Kapitalmarkt über Anleihen et cetera partizipieren und in diesem Kontext vergleichbare Anforderungen wie börsennotierte Unternehmen erfüllen müssen. Das betrifft nicht zuletzt auch viele DGFP-Mitglieder. Die nichtfinanzielle Berichterstattung ist bei Unternehmen wie etwa Bosch oder Vaude bereits Standard – auch ohne Börsennotierung.

**Wie wirkt sich der stärkere Fokus auf „S“ und das nichtfinanzielle Reporting bei Heidelberg Materials aus?**

**Rex** Für uns ist die Verknüpfung von Finanzen und ESG-Aspekten in der Unternehmensplanung und im Reporting ein entscheidender Schritt, um Unternehmen zu motivieren, ihre Leistung zu steigern, Leistungslücken zu erkennen und zu schließen sowie das Vertrauen der Stakeholder zu festigen.

TEXT



**Carmen-Maja Rex**  
 Global Head of HR, Heidelberg Materials AG, und Vorstandsvorsitzende der DGFP, Heidelberg / Berlin  
 carmen.rex@heidelbergcement.com



**Michael H. Kramarsch**  
 Gründer, Delegierter des Verwaltungsrats und Managing Partner, hkp/// group, Frankfurt/M.  
 michael.kramarsch@hkp.com

Das Baustoffunternehmen Heidelberg Materials hat im Rahmen des internationalen Quarry Life Award die Renaturierung des Steinbruchs Degerhamn in Schweden prämiert.



Unsere Nachhaltigkeitsstrategie bietet eine wertvolle Informationsquelle und einen Orientierungspunkt, um den Berichtspflichten gemäß ESRS gerecht zu werden. Wir haben bereits vor Jahren mit der Ausrichtung auf die Vermeidung und Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie mit der vollständigen Dekarbonisierung begonnen. Im Rahmen unserer Sustainability Commitments 2030 adressieren wir zudem die Dimensionen „Safe & Inclusive“ und „Nature Positive“ für eine ganzheitlich ausgelegene Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der nichtfinanziellen Erklärung.

### Fundament für das Reporting erstellen

**Können Unternehmen den neuen Reporting-Anforderungen überhaupt gerecht werden?**

**Kramarsch** Sie müssen es! Aber in der Tat hört sich die Sachlage einfacher an, als sie es ist. Gerade bei globalen beziehungsweise internationalen Unternehmen ist die Datenlage in Geschäftsbereichen und Län-

dern hoch unterschiedlich. Zudem existieren selten schon leistungsfähige Informationssysteme, die es als Fundament für die Datenerfassung und das neue Non-Financial Reporting braucht.

**Rex** Und genau dies benötigt entsprechende Investitionen und bindet Ressourcen, was für kleine, aber auch große Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Die Komplexität wird zudem getrieben durch unterschiedliche Standards, die zu berücksichtigen sind, zum Beispiel beim Datenschutz, dem Schutz der Privatsphäre und bei Governance-Praktiken. In Nordamerika ist es zum Beispiel kein Problem, die ethnische, religiöse und sonstige individuelle Prägung zu erheben, im EU-Raum dagegen schon.

**Wenn die Ausgangssituation in der Breite so kritisch zu bewerten ist: Werden wir in der ersten Berichtssaison ein Reporting-Debakel erleben?**

**Kramarsch** Wir stehen am Beginn eines Prozesses, und alle Beteiligten werden mit

entsprechender Toleranz auf die Dinge schauen. Die Unternehmen werden ihr Bestes geben, dabei aber noch viel „händisch“ umsetzen müssen. Wir werden aber rasch Fortschritte sehen, im Reporting wie auch den vorgelagerten Arbeitsfeldern.

**Bewegen wir uns hin zu einer neuen Phase der Non-Financial-Berichterstattung?**

**Rex** Die Reise geht ganz klar in diese Richtung, vergleichbar mit den Standards der etablierten Finanzberichterstattung. Diese neue Qualität und Quantität in der Berichterstattung werden in wenigen Jahren Alltag sein, zunächst bei den größeren Unternehmen, mit einer zeitlichen Verzögerung aber auch bei allen anderen.

**Kramarsch** Das von den Unternehmen in puncto sozialer Nachhaltigkeit gezeichnete Bild war in den vergangenen Jahren etwas beliebig und unsystematisch: zerfaserte Berichtsformen, heterogene Themenauswahl und Divers in Qualität und Quantität der Darstellung. Kaum ein Unterneh-

„Wir befinden uns vor allem in Europa in einem rückläufigen Arbeitsmarkt, sodass unser Engagement in sozialen Themen erwartet wird und zur Positionierung der Arbeitgebermarke beiträgt.“  
Carmen-Maja Rex

men verfügte über einen integrierten Berichtsansatz mit einem definierten Set an Kenngrößen inklusive Ziel- und Istwerten. Zeitreihen, Vergleichbarkeit oder auch ein gemeinsames Verständnis von Berichtsinhalten durch etablierte Standards waren nur selten anzutreffen.

### Relevanz nichtfinanzieller Kennzahlen

#### Das verändert sich gerade...

**Rex** ...und diese Veränderungen werden tiefgreifende Auswirkungen haben, denn die Berichterstattung ist kein Selbstzweck: Der Kapitalmarkt reagiert auf die Daten und zeigt, wie sie sich auf den Unternehmenswert auswirken. Der Zusammenhang zwischen materiell relevanten nichtfinanziellen Kennzahlen und der Wertsteigerung rückt stärker denn je in den Fokus.

#### Stichwort Kapitalmarkt: Welche Bedeutung bei der Implementierung von Nachhaltigkeit spielt der Druck von Investoren?

**Kramarsch** Investoren fordern von Unternehmen seit Längerem, ethische Standards einzuhalten und dabei Risiken und Chancen im Unternehmen sowie in seinen Umwelten zu berücksichtigen. Dabei geht es um allgemeine Arbeitnehmer- und Sozialbelange, um eine faire Vergütung und um Diversity- sowie Inklusionskonzepte, aber auch um die Achtung von Menschenrechten entlang von Lieferketten sowie um die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Gefragt wird, welchen sozialen Fußabdruck Unternehmen insgesamt hinterlassen und wie dieser materiell zu bewerten ist. Investoren sind maßgeblicher Treiber von Nachhaltigkeit, auch im

sozialen Bereich. Das hat nichts mit Goodwill beziehungsweise „Gutmenschentum“ zu tun. Es handelt sich um das konsequente Agieren im Sinne einer Risikominimierung und langfristiger Gewinnabsicherung.

#### Gewinnmaximierung mittels sozialer Standards?

**Rex** Das ist kein Widerspruch. Im Gegenteil: Soziale Themen sind Kerntreiber unternehmerischen Erfolgs, aber auch zunehmend für unsere Mitarbeitenden. Wir befinden uns vor allem in Europa in einem rückläufigen Arbeitsmarkt, sodass unser Engagement in sozialen Themen erwartet wird und zur Positionierung der Arbeitgebermarke beiträgt. Unternehmen können ihre Ziele schließlich nur mit einer leistungsstarken und engagierten Mannschaft erreichen, eingebettet in ein sozial intaktes Gesellschaftsgefüge. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie effizient und effektiv Unternehmen Ideen, Kompetenzen, Potenziale und Tatkraft ihrer Mitarbeitenden im Sinne ihrer Strategien und Ziele produktiv machen können.

#### Wie agieren institutionelle Investoren in puncto ESG in der Praxis?

**Kramarsch** Investoren gehen auf ihre Engagements mittlerweile sehr intensiv zu, um differenzierte Informationen zu sozialen Nachhaltigkeitsthemen zu erhalten. Wir sehen einen signifikanten Ausbau der entsprechenden personellen Ressourcen. So wurden in den vergangenen Jahren bei fast allen institutionellen Investoren ESG-Teams aufgebaut, die im Rahmen feststehender Investments wie ETFs mittlerweile Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. Hatten früher Portfolio-Manager die entscheidende Stimme, wirken heute zunehmend ESG-Experten als Zünglein

an der Waage. Ein Beispiel für diesen Wandel ist der von institutionellen Investoren begründete „30% Club“.

#### Was verbirgt sich dahinter?

**Kramarsch** Hier haben sich sechs Asset-Manager mit einem verwalteten Vermögen von 4,5 Billionen Euro zusammengefunden, um gemeinsam auf die Gleichstellung von Frauen und Männern auf den obersten Entscheidungsebenen und mehr Transparenz in Diversity-Fragen hinzuwirken. Mit Blick auf Deutschland zielt die Gruppe darauf ab, dass die Dax-40-Unternehmen bis 2030 mindestens 30 Prozent der Vorstandssitze mit Frauen besetzen – eine sehr relevante Initiative und dazu noch eine mit hoher Wirkungskraft.

#### Worauf kommt es institutionellen Investoren beim Thema Nachhaltigkeit an?

**Kramarsch** Investoren fällen rationale Entscheidungen auf Basis von Daten und Gesprächen mit den relevanten Ansprechpartnern. Für sie ist Materialität entscheidend: Wo gibt es Handlungsfelder im Unternehmen oder in der Interaktion mit Umwelten, in denen besondere Gefahren beziehungsweise Chancen für das Geschäft liegen? Im Moment befinden wir uns in einer Phase des Testens. Noch sind nicht alle Sphären ausgeleuchtet und alle Kennzahlen definiert. Damit ist der Vergleich von Unternehmen über Länder, Branchen et cetera noch nicht gut möglich. Aber hier bildet sich gerade ein rasant wachsender Markt.

#### Zunehmend vergütungsrelevant

**Rex** Und ein weiterer Aspekt wird schlagend: In der Vergangenheit wurde die deut-

„Führungskräfte müssen Diversität in jeder Hinsicht als Qualitätskriterium verstehen und entsprechend handeln.“  
Carmen-Maja Rex

„Angesichts der materiellen Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für den Kapitalmarkt und die damit befassten Akteure im Unternehmen werden die Berichterstattung und der Investorendialog zu HR-spezifischen Sachverhalten zu einer Aufwertung der HR-Funktion führen.“  
Michael H. Kramarsch

sche Mitbestimmung von Investoren eher als Hindernis porträtiert. Es zeigt sich aber, dass ein gewisser Grad an kollektiver Organisation soziale Themen durchaus verbessern kann, man denke an Arbeitsschutz und -sicherheit, Qualität der Arbeitsverhältnisse, Antidiskriminierung oder Auslagerungssachverhalte entlang der Wertschöpfungskette. Diese Perspektive hat bislang wenig Raum im Dialog mit Investoren eingenommen. Auch das ändert sich nun.

#### Was ändert sich für Führungskräfte durch die Orientierung an sozialen Aspekten?

**Kramarsch** Auf die Frage, warum Unternehmen nachhaltig agieren müssen, lautet die Antwort: Weil es materiell auf den Unternehmenserfolg einzahlt und für die Geschäftsstrategie relevant ist. Das werden Führungskräfte verinnerlichen müssen – und sie werden daran gemessen. So werden zunehmend ESG-Ziele in die Vorstands- und Topmanagement-Vergütung integriert, nicht als Feigenblatt, sondern in materiell spürbarer Dimensionierung. Im Grunde braucht es aber eine Definition der spezifischen ESG-Ziele und deren Verankerung entlang des gesamten Employee Lifecycle. Damit hätte jede Führungskraft zukünftig sehr enge Berührungspunkte mit Nachhaltigkeitsthemen.

**Rex** Führungskräfte haben sich lange auf Finanzkennzahlen und Ressourcen konzentriert, um zum Beispiel die Profitabilität ihres Entscheidungsbereichs zu steigern. Sie müssen nun erkennen, dass der Fokus breiter wird. Es geht bei Geschäfts- und Investitionsentscheidungen nun eben auch um Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit,

Diskriminierung et cetera. Beispielsweise müssen Führungskräfte Diversität in jeder Hinsicht als Qualitätskriterium verstehen und entsprechend handeln. Aber auch auf die Stärkung von Mitarbeiterengagement und -gesundheit durch Führungskräfte wird noch stärker geachtet. Viele Organisationen haben darauf inzwischen mit gezielten Führungskräfteprogrammen und einer geänderten Mitarbeiterkommunikation reagiert.

#### Rolle von HR im Dialog mit Investoren

##### Wie unterstützt die DGFP?

**Rex** Die DGFP setzt hier mit ihren vielfältigen Bildungsangeboten an, die den Austausch, Praxisbeispiele und wissenschaftliche Konzepte umfassen. Diese Formate sind für alle Zielgruppen im HR-Umfeld und darüber hinaus zugänglich und fördern das Zusammenbringen von Experten und Praktikern. Es ermöglicht Führungskräften, sich mit den neuesten Trends und Herausforderungen auseinanderzusetzen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, die sowohl den sozialen Aspekten als auch den Unternehmenszielen gerecht werden. Für Top Executives hat die DGFP zudem in Partnerschaft mit der hkp/// group einen CHRO-Kreis zu dem Thema Nachhaltigkeit im Employee Lifecycle geschaffen, der eine Plattform für den Austausch auf höchster Ebene bietet. Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer bestätigen nicht nur die Relevanz dieses Kreises, sondern auch die Möglichkeit, gemeinsam die Präzisierung des Themas aktiv zu beeinflussen und voranzutreiben.

#### Wird die Debatte um Nachhaltigkeit das HR-Management und die HR-Funktion selbst nachhaltig verändern?

**Kramarsch** Angesichts der materiellen Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für den Kapitalmarkt und die damit befassten Akteure im Unternehmen werden die Berichterstattung und der Investorendialog zu HR-spezifischen Sachverhalten zu einer Aufwertung der Personalfunktion führen. HR-Verantwortliche standen mit ihren Themen bislang kaum im Austausch mit Investoren beziehungsweise mit dem Aufsichtsrat als Schnittstelle zu diesen. Zukünftig wird HR eine noch stärkere Rolle in der Vorbereitung und Begleitung des Investorendialogs an der Seite des Aufsichtsrats übernehmen.

**Rex** Die Nachhaltigkeitsdebatte birgt für HR das Potenzial, als integrierter und wertschaffender Bestandteil der Geschäftsstrategie wahrgenommen zu werden. Auf optimierter Datengrundlage werden HR-Manager schneller, umfassender und verlässlicher Entscheidungen mit hoher Relevanz für die Umsetzung der Unternehmensziele treffen.

**Kramarsch** Personalverantwortliche werden „S-Themen“ nutzen, um ihre Attraktivität bei Kunden, Investoren und bei den zunehmend sozialorientierten Mitarbeitenden zu steigern. Dazu werden wir eine Verankerung dieser Themen im Employee Lifecycle sehen, begleitet von einem leistungsfähigen Datenmanagement und einem aussagekräftigen Berichtswesen. Dann steht das „S“ in ESG vor allem für eines: für eine strategische Personalarbeit.

**Frau Rex, Herr Kramarsch, vielen Dank für das Gespräch!**