

GOVERNANCE BEDEUTET AUCH MESSUNG

**Veronica Tibiletti**

Präsident des Masterstudiengangs in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung der Universität Parma

Schon in den Schriften eines der größten Meister der Betriebswirtschaft, Gino Zappa, im Jahr 1957 definiert sich das Unternehmen als „wirtschaftliches Institut, das für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geeignet ist, die Produktion oder die Beschaffung und den Verbrauch von Reichtum zu ordnen und in ständiger Koordination durchzuführen“. Es gab bereits alle Zutaten: Haltbarkeit im Laufe der Zeit und das, was wir heute Stakeholder nennen, mit den damit verbundenen Bedürfnissen, die es zu berücksichtigen gilt. Italienische Unternehmen sind ein meisterhafter Fall von dauerhaftem Handeln unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder.

Für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und eine harmonische Verknüpfung seiner Ziele mit der Gesellschaft im weiteren Sinne ist es heute umso notwendiger, mittel- bis langfristige Nachhaltigkeitsthemen und Kreislaufwirtschaft in die Unternehmensstrategie und -führung zu integrieren. Wie lässt sich die ultimative Bedeutung unternehmerischer Nachhaltigkeit in konkrete Maßnahmen umsetzen? Der Ausgangspunkt kann nicht über einen kulturellen Wandel in den Unternehmen hinausgehen, der mit dem Instrument der Governance vorangetrieben wird. Und so kann innerhalb des Akronyms ESG der letzte Buchstabe, das G, das genau die „Regierung“ des Unternehmens darstellt, als strategischer und operativer „Arm“ des „E“ (der Umwelt)

und des „S“ (des sozialen) angesehen werden, oder das Instrument, mit dem die Ziele der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit auf den Grund gebracht werden können.

Sobald die ökologischen und sozialen Maßnahmen identifiziert wurden, die für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens als strategisch wichtig erachtet werden, werden dank der internen Governance-Prozesse die operativen Instrumente identifiziert, mit denen sie umgesetzt und überwacht werden können. Die Einrichtung eines ESG-Ausschusses mit einer treibenden und koordinierenden Rolle für die Nachhaltigkeitsstrategie, der sich aus Fachleuten zusammensetzt, die als „Antriebsriemen“ innerhalb der Unternehmensstruktur fungieren, scheint eine Entscheidung zu sein, die immer mehr Unternehmen treffen.

Governance bedeutet aber auch Messung, denn ohne Messung besteht die Gefahr, selbstbezogenes Handeln umzusetzen und damit die strategischen Ziele aus den Augen zu verlieren. Wenn man sich auf den Weg der Nachhaltigkeit begibt, ist es daher unerlässlich, ein seriöses und strenges System zur Messung von Nachhaltigkeits-KPIs einzurichten, das für die Festlegung eines Ausgangspunkts und die Erstellung eines Plans von dort aus unerlässlich ist, um die Unternehmensaktivitäten in all ihren Formen auszurichten und dann berichten zu können.

Diese Themen gewinnen aus der Sicht der Kreislaufwirtschaft noch mehr an Bedeutung, wo es sinnvoll und angebracht ist, nicht nur den persönlichen Beitrag des Unternehmens zum System, sondern auch den der verschiedenen Akteure der Lieferkette hervorzuheben. Das Messinstrument ermöglicht es dem Unternehmen, eine kontextualisierte Dimension zu erlangen und so zwangsläufig Verbesserungsziele festzulegen, wobei die Lieferkette in den Prozess einbezogen wird. Die strategische Bedeutung der Messung der Kreislaufwirtschaft wurde im Juni 2022 vom Umweltministerium „bestätigt“ und durch die Zusammenarbeit mit der Technischen Kommission UNI 057 bestätigt, die sich mit der Entwicklung von Standards zur Kreislaufwirtschaft befasst.

Dieser Schritt ist auch im Rahmen des Projekts „Advanced policy instruments for circular economy“ von Bedeutung, das darauf abzielt, nützliche Hinweise zu entwickeln, um den Übergang zur Kreislaufwirtschaft in Italien auch durch eine Harmonisierung des Überwachungsrahmens zu beschleunigen.

Es gibt viele mittelständische und große italienische Unternehmen, die sich mit einer angemessenen ESG-Governance und Mess- und Berichterstattungsinstrumenten ausgestattet haben. Die eigentliche Herausforderung besteht daher darin, auch die kleinsten Unternehmen, insbesondere aus den Lieferketten der „Kreislaufwirtschaft“, in diese Wege einzubeziehen, um weitere ökologische und soziale Übergangsprozesse zu aktivieren.