

Thomas
Kusterer
im
Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Das Controlling ist beim Thema Nachhaltigkeit mittendrin“

Thomas Kusterer, Finanzvorstand der EnBW, ist unter anderem Mitglied der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) und befasst sich seit Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit und der transparenten Berichterstattung. Im Interview erklärt er, wie das Thema die EnBW verändert und welche Rolle das Controlling in diesem Prozess übernimmt.



© Fotos: Michael Jordan

Thomas Kusterer

startete seine Karriere 1994 im Bereich Accounting bei dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG in Berlin, Mannheim und New York. 2000 wechselte er in den Bereich Corporate Finance. 2004 stieg er bei der EnBW als Leiter Rechnungswesen und Steuern ein und wurde nach vier Jahren zum Generalbevollmächtigten Finanzen ernannt. Anfang 2009 wurde Thomas Kusterer zum CFO von EDF Energy plc in London bestellt. Seit April 2011 ist er Finanzvorstand der EnBW. Er ist Gründungsmitglied des International Integrated Reporting Councils (IIRC) und seit 2016 darüber hinaus Mitglied der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Im Juni 2018 wurde er in die Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) der EU-Kommission berufen.

Herr Kusterer, die EnBW hat versprochen, bis 2035 aus der Kohle auszusteigen. Sind Sie schon auf dem Weg zur Transformation hin zu einem klimaneutralen Energieversorger?

Ja, mit Blick auf unseren Unternehmensumbau haben wir bereits einen gehörigen Schritt des Weges zurückgelegt. 2013 haben wir unsere auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategie verabschiedet. Das war der Startpunkt. Seitdem hat sich unser Unternehmen stark gewandelt. Vor elf Jahren kamen noch 80 Prozent unserer Erträge aus konventioneller Erzeugung, also aus Kohle und Kernenergie, mittlerweile stammen 80 Prozent aus dem Bereich erneuerbare Energien und Netze. Rund 40 Prozent unserer CO₂-intensiven Erzeugungsleistung haben wir bereits stillgelegt, bis zum Jahr 2030 wollen wir weitere 50 Prozent reduzieren. Und wir haben uns vorgenommen, bis 2035 klimaneutral zu werden. Natürlich funktioniert das alles nur über einen wesentlichen Ausbau erneuerbarer Energien. Wir haben deshalb unser Portfolio stark umgebaut, gleichzeitig aber auch Organisation und Kultur im Unternehmen. Insgesamt kann ich sagen, es war und ist ein intensiver Transformationsprozess, aber er lohnt sich.

Wie hat sich dieser Umbau auf Mitarbeiter und Unternehmen ausgewirkt?

Das Unternehmen ist groß geworden mit konventioneller Erzeugung, dazu gehörte auch die Kernenergie. Diese Orga-

nisation umzustrukturieren, zu verändern und dabei glaubhaft zu machen: „Es gibt auch in einer neuen Energiwelt eine wichtige Rolle und damit eine Zukunft für uns als Unternehmen“, war sehr herausfordernd für uns. Wir haben viele Tochtergesellschaften zusammengefasst und in die EnBW integriert, um Strukturen zu vereinfachen und die Anzahl von Gremien zu reduzieren. In der Zeit zwischen den Jahren 2012 und 2020 gab es mehrere große Effizienzprogramme

„Nachhaltigkeit ist bei EnBW integrierter Bestandteil unseres Geschäftsmodells und damit fester Bestandteil unseres täglichen Handelns.“

und einen ambitionierten Transformationsprozess. Das war auch für unsere Mitarbeiter herausfordernd und mit viel Unsicherheit verbunden. Wir mussten innerhalb des Unternehmens für unsere neue Strategie und das neue Geschäftsmodell werben, mit dem Erreichen unserer Zwischenziele Vertrauen gewinnen und den Glauben daran stärken, dass wir es schaffen und dass die Transformation funktioniert. Klar, das hat gedauert und Kraft gekostet, aber es hat sich auch bezahlt gemacht. Heute sind wir ein anderes Unternehmen, auch in kultureller Hinsicht.



Können Sie das näher ausführen?

Veränderungsfähigkeit ist ein sehr wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur geworden. Diese Fähigkeit hatten wir vorher nicht in diesem Maße, vielleicht weil wir sie so auch nicht brauchten. Im Transformationsprozess wurde sie aber plötzlich zur Notwendigkeit und zum erklärten Ziel. Um erfolgreich zu sein, mussten wir uns ständig weiterentwickeln – und müssen dies auch in Zukunft tun. Wir sind davon überzeugt, dass es für unseren Unternehmenserfolg nicht nur wichtig ist, was wir tun, sondern auch, wie wir das machen. Dabei stellen wir auch fest, wie wichtig es ist und wie lange es gleichzeitig dauert, die Kultur in einem Unternehmen zu verändern. Dementsprechend wird uns das auch in den kommenden Jahren weiter begleiten. Neben dem Thema Veränderung haben wir in den vergangenen zehn Jahren auch Nachhaltigkeit immer stärker im Unternehmen verankert, und zwar nicht nur im Geschäftsmodell. Es ist mittlerweile auch in unserem täglichen Tun festgemacht, auch hier im Sinne von: Wie verhalte ich mich? Genau diese Einbindung hilft uns jetzt in puncto Reputation und Arbeitgebermarke sehr.

Wo genau ist Nachhaltigkeit bei der EnBW organisatorisch verankert?

Um der Bedeutung des Themas gerecht zu werden, haben wir unsere Nachhaltigkeitsabteilung direkt beim CEO angesiedelt. Mit unserem für diesen Bereich im Konzern verantwortlichen Leiter arbeite ich schon seit Jahren eng zusammen. Er unterstützt den Finanzbereich intensiv bei den finanzmarktrelevanten

Nachhaltigkeitsthemen. Nachhaltigkeit ist bei EnBW – wie bereits gesagt – integrierter Bestandteil unseres Geschäftsmodells und damit fester Bestandteil unseres täglichen Handelns. Sie spielt entsprechend auch eine wichtige Rolle in unserem Controlling und für unsere Unternehmenssteuerung. Das Controlling ist beim Thema Nachhaltigkeit also mittendrin, und nicht nur ein Anhängsel.

„Unsere Nachhaltigkeitsabteilung ist direkt beim CEO angesiedelt.“

Welche Rolle übernehmen Controlling und Accounting konkret?

Accounting und Controlling spielen eine entscheidende Rolle bei der Erarbeitung, bei der Festlegung und beim Nachhalten von Top-Leistungskennzahlen gerade auch mit Blick auf Nachhaltigkeit. Sie sind in verschiedenen crossfunktional besetzten Gremien vertreten, beispielsweise im Corporate-Social-Responsibility-Komitee, wo genau diese Kennzahlen festgelegt werden. Wir haben auch einen Investitionsausschuss, in dem das Controlling eine entscheidende Rolle übernimmt und in dem Nachhaltigkeitsthemen berücksichtigt werden. Controlling, Accounting und Investor Relations sind zudem ganz zentral mit externer Berichterstattung und nachhaltiger Finanzierung befasst. Grüne Anleihen stellen mitt-



lerweile ungefähr 30 Prozent unserer gesamten Anleihen dar, die wir im Moment im Markt haben. Im dafür zuständigen Green-Financing-Komitee sprechen wir über unseren Green Finance Framework, darüber, wie wir unsere Mittel verwenden, und über Nachhaltigkeits-Reporting.

Häufig läuft das Nachhaltigkeits-Reporting getrennt vom Finanz-Reporting ...

Ja, viele Unternehmen stellen sich die Frage, ob eine integrierte Geschäftsberichterstattung wirklich erforderlich ist. Wenn Nachhaltigkeit aber echte Relevanz haben soll für den Kapitalmarkt, erachte ich es als zwingend notwendig, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung innerhalb der Finanzberichterstattung stattfindet und nicht als separate Berichterstattung. Ob ich das integriert mache oder nicht und wie ich es nachher strukturiere, ist dann eher ein nachgelagertes Thema.

Wie haben Sie sich bei der EnBW dem Thema genähert?

Wir haben Nachhaltigkeits- und Finanz-Reporting relativ früh miteinander verbunden, das erste Mal 2012. Damals haben wir im ersten Schritt von einem kombinierten Bericht gesprochen. 2014 haben wir dann das erste Mal einen tatsächlich integrierten Bericht veröffentlicht, also eine Verbindung zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung. Darin haben wir nicht nur über das Finanzielle, sondern auch über Strategie, Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Umwelt berichtet. Wir waren davon überzeugt, dass es sinnvoll und notwendig



ist, diese Bereiche miteinander zu verbinden, vor allem auch um unseren Investoren eine bessere Transparenz zu bieten.

Haben Sie dafür einen bestimmten Standard genutzt?

Wir haben nach dem Rahmenwerk des International Integrated Reporting Councils (IIRC) berichtet. Die traditionelle Finanzberichterstattung wurde aus unserer Sicht den Anforderungen des Kapitalmarkts an Transparenz sowie zukunftsbezogenen und entscheidungsrelevanten Informationen nicht mehr gerecht. 2017 haben wir in einem weiteren Schritt zudem die Empfehlungen für Klimarisikoberichterstattung der Task Force on

„Ich erachte es als zwingend notwendig, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung innerhalb der Finanzberichterstattung stattfindet.“

Climate-related Financial Disclosures (TCFD) mit in unsere Berichterstattung integriert. Auch das hat sehr gut funktioniert. Und in diesem Jahr – also noch vor der offiziellen Berichtspflicht – haben wir das erste Mal Kriterien der EU-Taxonomie mit aufgenommen. Zwar noch nicht vollumfänglich, sondern nur begrenzt auf zwei Geschäftsfelder, aber in einem ersten Schritt, um zu sehen, ob wir wirklich die nachhaltigen Anteile von Umsatz, Capex und Opex darstellen können. Wir waren

Mitglied der Technischen Expertengruppe der EU für nachhaltige Finanzwirtschaft und wollten zeigen, dass eine solche Berichterstattung machbar ist und wie diese funktionieren kann.

Die verschiedenen Standards verwirren auf den ersten Blick. Woran sollten sich Unternehmen Ihrer Ansicht nach orientieren?

Wenn es um Klimaberichterstattung geht, ist für mich mittlerweile das Rahmenwerk der TCFD dasjenige, welches sich global richtigerweise durchsetzt. Darin hat man versucht, auf strukturierte und einfache Art an verschiedenen Stellen Klimarisiken und -chancen zu betrachten, und zwar unterlegt

„Ich halte die EU-Taxonomie für sehr wichtig und unterstütze sie vollumfänglich.“

mit den entsprechenden Kennzahlensystemen, die das in Gänge abbilden. Leider fehlt bisher ein Klassifizierungssystem, das definiert, was eigentlich nachhaltige Aktivitäten sind. Dadurch besteht immer die Gefahr des Greenwashings. Aus diesem Grund halte ich die EU-Taxonomie für sehr wichtig und unterstütze sie vollumfänglich.

Welche Herausforderungen sehen Sie im Hinblick auf die Taxonomie?

Die großen Herausforderungen werden meiner Meinung nach in der konkreten Umsetzung liegen. Da sehe ich noch deutlichen Handlungsbedarf. Grundsätzlich müssen wir darauf ach-

EnBW

Mit über 24.000 Mitarbeitern ist die EnBW (Energie Baden-Württemberg AG) eines der größten Energieunternehmen in Deutschland und Europa. Sie versorgt etwa 5,5 Millionen Kunden mit Strom, Gas und Wasser sowie Dienstleistungen und Produkten in den Bereichen Infrastruktur und Energie. Seit 2013 richtet sich der Konzern neu aus, hin zu erneuerbaren Energien, Netzen und intelligenten Infrastrukturlösungen. Bis zum Jahr 2025 soll die Hälfte des EnBW-Erzeugungsportfolios aus erneuerbaren Energien bestehen, im Jahr 2035 will der Konzern klimaneutral sein.

ten, dass die Komplexität für die Unternehmen nicht zu groß wird. Sie müssen auch genügend Zeit bekommen, um sich an die neuen Anforderungen anzupassen. Das ist insbesondere mit Blick auf die notwendige Informationsbasis wichtig: Ich muss mich auf Informationen verlassen können – und das kann ich nur, wenn ich zum Zeitpunkt des Reportings auch Informationen mit der nötigen Qualität bekomme. Das Problem ist, dass diese heute so bei vielen Unternehmen noch nicht vorliegen. Das ist selbst bei uns so – und wir haben unsere Prozesse bereits seit sieben, acht Jahren auf eine integrierte Berichterstattung ausgerichtet und haben auch bereits die TCFD-Empfehlungen entsprechend integriert. Trotzdem war die erstmalige Anwendung der Taxonomie sehr aufwendig, auch wenn wir uns dabei nur auf die beiden Geschäftsfelder Erneuerbare Energien und Netze beschränkt haben. Und jetzt stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das in der Berichterstattung noch nicht ganz so weit oder wesentlich komplexer aufgestellt ist als wir. Die Herausforderung der Taxonomie liegt darin, einerseits ein Level zu finden, das Transparenz bietet für Investoren und Investitionsentscheidungen, das andererseits aber auch ein Kosten-Nutzen-Verhältnis schafft, das noch akzeptabel ist.

„Für uns ist Nachhaltigkeit ein integrierter Teil jeder Investitionsentscheidung.“

Weil wir über Kosten und Nutzen sprechen: Wie berücksichtigen Sie den Nachhaltigkeitsaspekt bei Investitionsentscheidungen?

Für uns ist Nachhaltigkeit ein integrierter Teil jeder Investitionsentscheidung. Wir rechnen unsere Investitionen klassisch über die Weighted Average Cost of Capital (WACC) und eine Hurdle Rate aus. Gleichzeitig kommen zwei Themen dazu. Das ist einmal das Portfolio: Wie passt das jeweilige Thema in unser Portfolio, in unsere Zukunftsausrichtung? Das zweite ist: Was macht das eigentlich mit unserer Nachhaltigkeit? Passt das zukünftig in unseren CO₂-Fußabdruck? Wenn wir über eine Investitionsentscheidung diskutieren, sprechen wir darüber, wie sie angesichts ihrer Nachhaltigkeitsaspekte für uns passt, in der Entscheidungsvorlage unseres Investitionsausschusses sind diese Themen genauso verankert wie finanzielle. Im Moment haben wir das große Glück, dass wir mehr Investitionsmöglichkeiten als finanzielle Kapazität haben, das heißt, wir können auswählen und so Nachhaltigkeit und Ökonomie miteinander verbinden. Sollte sich ein Spannungsfeld

zwischen finanziellen Aspekten und Nachhaltigkeitskriterien ergeben, würden wir uns auch gegen ein Projekt aussprechen.

Die Nachhaltigkeit ist also noch kein Teil der monetären Bewertung?

Nein, noch nicht. Das ist ein Thema, das wir für die Zukunft klar im Blick haben. Um eine monetäre Bewertung richtig umsetzen zu können, brauchen wir aber erst einmal entsprechende Methoden. Die industrieübergreifende Initiative Value Balancing Alliance kann hier aus meiner Sicht einen wertvollen Beitrag leisten. Sie versucht, eine Methodik zu entwickeln, um eine monetäre Bewertung für nachhaltige Aktivitäten zu schaffen, oder sagen wir mal eine Bewertung von sozialen und nachhaltigen Aspekten innerhalb der Wertschöpfungskette. Das Ziel ist ja ganz klar, negative Auswirkungen beispielsweise auf das Klima zu minimieren und gleichzeitig das operative Ergebnis zu steigern.

Was glauben Sie: Wie geht die Reise weiter?

Wir brauchen klare Kriterien für die Vergleichbarkeit in der externen Berichterstattung, ansonsten können wir den ökonomischen und ökologischen Aspekten unserer Geschäftstätigkeit und damit auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung nur unzureichend gerecht werden. Deswegen unterstütze ich grundsätzlich auch die EU-Taxonomie und bin für die Festlegung eines Klassifizierungssystems für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten. Ich glaube aber auch, dass Organisationen wie die International Financial Reporting Standards Foundation (IFRSF) zukünftig eine noch stärkere Rolle in der Verbindung von finanziellen und auf Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichteten Rechnungslegungsstandards spielen sollte. Die angedachte Etablierung eines International Sustainability Standards Boards (ISSB) wäre hierfür ein wichtiger nächster Schritt. Wir haben dabei noch einen weiten Weg zu gehen. Aber ich bin davon überzeugt, dieser Weg ist richtig und notwendig, um einerseits ein nachhaltiges Wirtschaftssystem zu erreichen und andererseits die EnBW zukunftsfähig und erfolgreich für die Herausforderungen von morgen aufzustellen.

Herr Kusterer, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

