

Timo Gößler / Ulrich Kraßnig

Nachhaltigkeit meets Digitalisierung

Status quo der Twin Transformation sowie Wissens- und Handlungsimperative für den Aufsichtsrat

Der Beitrag zeigt, dass die Zukunft ruft: Nachhaltigkeit und Digitalisierung treffen frontal aufeinander. Aufsichtsräte stehen neben dem Management in der Verantwortung und müssen wachsam sein. Um die unausweichliche, für Unternehmen existenzielle Twin Transformation nicht zu verpassen, ist es spätestens jetzt Zeit, zu investieren und Maßnahmen zu ergreifen.

1. THEMENAUFRISS

Aktuell gibt es zwei große Transformations-themen für Unternehmen: Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Die beiden strategischen Themen sind eng miteinander verwoben und müssen gemeinsam gedacht werden. Dem Aufsichtsrat kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Dieser Beitrag beleuchtet neben rechtlichen Grundlagen den in der Beratungspraxis derzeit zu beobachtenden Umsetzungsstatus und gibt Handlungsempfehlungen für den Aufsichtsrat. Fakt ist: Unternehmen, die bei Nachhaltigkeit und Digitalisierung nach Kosteneinsparungen suchen, sparen am falschen Ende und zeichnen selbst das Rezept für ihre zukünftige Irrelevanz.

2. DIE VERANTWORTUNG DES AUFSICHTSRATS

§ 95 Abs 5 AktG bzw § 30j Abs 5 GmbHG zählt jene Geschäfte auf, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen. Dieser Zustimmungsvorbehalt ist nicht nur ein wesentliches Element der präventiven Kontrolle durch den Aufsichtsrat. Vielmehr ist darin auch eine mitgestaltende Kontrolle des Aufsichtsrats zu sehen, zumal ein solcher Zustimmungsvorbehalt auch regelmäßig strategische Diskussionen zwischen dem Vorstand bzw der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat nach sich ziehen wird.⁽¹⁾ Dies manifestiert sich im Zustimmungserfordernis zur Festlegung der allgemeinen Grundsätze der Geschäftspolitik gemäß § 95 Abs 5 Z 8 AktG bzw § 30j Abs 5 Z 8 GmbHG besonders stark, woraus sich die Mitwirkungspflicht des Aufsichtsrats zur Strategiearbeit ergibt.⁽²⁾ Er übt dabei eine wesentliche Beratungs- und Mitentscheidungsrolle aus und

muss als wichtigster Berater und Sparringspartner des Vorstands bzw der Geschäftsführung bei der strategischen Unternehmensentwicklung fungieren. Damit ist der Aufsichtsrat unmittelbar für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verantwortlich.⁽³⁾ Insbesondere in der aktuellen Zeit disruptiver Innovationen im Bereich der Digitalisierung und der tiefgreifenden Wende hin zur Nachhaltigkeit ist die rechtzeitige und kompetente Beschäftigung mit einer entsprechenden zukunftssträchtigen Strategie sowie einem erfolgsversprechenden Geschäftsmodell von besonders hoher Bedeutung.

Was bedeutet das alles für die Tätigkeit des Aufsichtsrats? Ständige Weiterbildung ist unerlässlich, um am Puls der Zeit zu bleiben. Ferner ist es wichtiger denn je, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgeschlossen, neugierig und wertgetrieben sind. Aktionäre bzw Gesellschafter und Betriebsräte sind zudem gut beraten, sich genau zu überlegen, ob die von ihnen entsandten Mitglieder des Aufsichtsrats im Licht aktueller Anforderungen im Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsbereich das erforderliche Rüstzeug haben.

Die Pflichten des Aufsichtsrats im Kontext von Nachhaltigkeitsaspekten sind nämlich umfassend. Die ESRS-2-Vorschriften⁽⁴⁾ verlangen in Verbindung mit aktienrechtlichen und GmbH-rechtlichen Bestimmungen (§ 95 Abs 5 Z 8 AktG bzw § 30j Abs 5 Z 8 GmbHG) vom Aufsichtsrat demnach eine aktive Rolle, die darzulegen ist. Er muss als Überwachungsorgan sicherstellen, dass das Unternehmen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen adäquat identifiziert und steuert. Dazu gehören die Überprüfung der Nachhaltigkeitsstrategie und -politik, die Überwachung der Einhaltung relevanter Nachhaltigkeitsstandards und -politik sowie die Sicherstel-



(1) Vgl Mertens/Cahn in Kölner Kommentar zum AktG II/22⁴ (2021) § 111 Rz 86.

(2) Vgl Briem, Zustimmungspflichtige Geschäfte, in Kalss/Kunz, Handbuch für den Aufsichtsrat² (2016) 351 (353).

(3) Vgl Kunz/Hoffmann, Strategisches Management für den Aufsichtsrat, in Kalss/Kunz, Handbuch für den Aufsichtsrat² (2016) 413 (414).

(4) Die Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS) sind ein Schlüsselbestandteil der Sustainability Reporting Directive (CSRD) und wurden von der Europäischen Kommission verabschiedet. Sie dienen dazu, die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen in der EU zu standardisieren und mit der Finanzberichterstattung gleichzusetzen. ESRS 2 legt allgemeine Offenlegungsanforderungen für Unternehmen fest.

Dr. Timo Gößler ist Partner und Head of Sustainability Services bei Grant Thornton Austria.

DDr. Ulrich Kraßnig, LL.M. ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Partner bei Grant Thornton Austria.

lung einer transparenten und aussagekräftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zudem muss der Aufsichtsrat prüfen, ob das Unternehmen effektive Kontroll- und Risikomanagementsysteme im Bereich Nachhaltigkeit implementiert hat. Ferner muss er auch sein Fachwissen und seine Kompetenzen in Bezug auf Nachhaltigkeit nachweisen können.

Im Rahmen der verpflichtenden Berichterstattung ist vor diesem Hintergrund ferner offenzulegen, welche Vorerfahrung bzw. Kenntnisse der Aufsichtsrat und der Vorstand bzw. die Geschäftsführung bezüglich ESG mitbringen und mit welchen ESG-Themen er sich im Geschäftsjahr auf welche Weise konkret beschäftigt hat.⁽⁵⁾ Wenn dies zum Selbstverständnis der Corporate Governance wird, können Aufsichtsräte als Gesamtorgan nicht nur als wertvolle Sparringspartner für die gesetzlichen Vertreter und sonstigen Schlüsselpersonen in Unternehmen fungieren, sondern vielmehr zu strategischen Ideengebern und Gamechangern werden.

3. NACHHALTIGKEIT ISOLIERT BETRACHTET

ESG-Reporting bezeichnet die Offenlegung von Informationen durch Organisationen bezüglich der Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung. ESG steht für die englischen Begriffe „*environmental*“, „*social*“ und „*governance*“, was im Deutschen ökologische und soziale Verantwortung sowie verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet. Diese drei Aspekte bilden die Grundpfeiler für verantwortliches Wirtschaften. Im Rahmen des ESG-Reportings offenbaren Unternehmen, wie ihre Handlungen sich auf ökologische Faktoren wie Energieverbrauch und CO₂-Emissionen, soziale Aspekte wie Menschenrechte und Arbeitsbedingungen sowie Governance-Aspekte wie Unternehmensethik auswirken.

Bisher mussten nach der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) große Unternehmen von öffentlichem Interesse und mit mehr als 500 Mitarbeitenden Nachhaltigkeitsberichte vorlegen. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) erweitert den Kreis der verpflichteten Unternehmen deutlich. Die Einführung erfolgt nach einem gestaffelten Zeitplan:

- Unternehmen, die bereits unter die NFRD gefallen sind, müssen mit der Berichterstattung nach den Vorgaben der CSRD im Geschäftsjahr beginnen, das am oder nach dem 1. 1. 2024 startet.
- Für große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von

mehr als 25 Mio € oder einem Jahresumsatz von über 50 Mio € (zwei der drei Kriterien müssen erfüllt sein) tritt die Pflicht ab dem Geschäftsjahr in Kraft, das am oder nach dem 1. 1. 2025 beginnt.

- Kapitalmarktorientierte kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) mit mehr als zehn Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von mehr als 350.000 € oder einem Jahresumsatz von über 700.000 Mio € (zwei der drei Kriterien müssen erfüllt sein) müssen ab dem Geschäftsjahr, das am oder nach dem 1. 1. 2026 beginnt, berichten, haben jedoch die Möglichkeit, die Anforderungen bis 2028 aufzuschieben.

Über den Anwenderkreis hinaus erweitert die CSRD auch die Anforderungen an die Inhalte der Berichterstattung und bedingt dadurch die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels im unternehmerischen Umgang mit dem Themenfeld ESG. Die vorgeschriebene Aufnahme von Nachhaltigkeitsinformationen in den Lagebericht des Jahresabschlusses führt schon strukturell zu einer stärkeren Integration finanzieller und Nachhaltigkeits-bezogener Themen. Die verpflichtende Berücksichtigung der doppelten Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsaspekten verstärkt diese Verschränkung weiter. Denn nach den neuen Standards müssen Unternehmen nicht nur analysieren und berichten, welche Auswirkungen ihre Geschäftstätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen auf Umwelt und Gesellschaft haben. Gleichermaßen müssen sie auch erheben und offenlegen, welche finanziellen Chancen und Risiken mit Nachhaltigkeitsaspekten verbunden sind und wie sie diese in ihrer Unternehmensstrategie, ihrem Geschäftsmodell und ihren Prozessen adressieren. Dies erfordert explizit eine unternehmerische Auseinandersetzung mit der Bedeutung von nicht in der Bilanz erfassten Kapitalarten für den Unternehmenserfolg (wie zB Humankapital, Beziehungskapital und natürlichem Kapital) sowie eine deutlich stärker als in der Finanzberichterstattung übliche Zukunftsorientierung und Betrachtung von mittel- und langfristigen Zeithorizonten.

Am offensichtlichsten wird dieser notwendige Paradigmenwechsel beim Themenfeld Klima. Einerseits müssen Unternehmen im Rahmen des Prozesses der integrierten Berichterstattung ermitteln, welche klimarelevanten Auswirkungen sie haben. Dazu zählt zB das Ausmaß der Emission von Treibhausgasen im eigenen Geschäftsbereich sowie in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette. Andererseits müssen sie aber auch offenlegen, welche finanziellen Chancen und Risiken sich

⁽⁵⁾ Siehe hierzu sogleich unter Punkt 3.

für sie durch externe Entwicklungen in diesem Zusammenhang ergeben. Darunter fallen ua regulatorische Risiken, wie zB eine stetig steigende CO₂-Bepreisung, oder physische Risiken, wie zB Liefer- und Produktionsausfälle durch Überschwemmungen oder Wassermangel. Nur durch eine angemessene Auseinandersetzung mit diesen und weiteren Implikationen von Klimaschutz und Klimawandel sind Unternehmen in der Lage, mittel- bis langfristige Anpassungsbedarfe an Strategie, Geschäftsmodell und Geschäftsbetrieb zu identifizieren und sich zukunftsicher aufzustellen.

Vor diesem Hintergrund sollte die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht als bürokratische Pflicht missverstanden, sondern als wertvolles Instrument der kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenssteuerung sowie des Chancen- und Risikomanagements genutzt werden. Darüber hinaus sind der ESG-Report und die weitere Nachhaltigkeitskommunikation auch im Hinblick auf Anforderungen und Erwartungen von Kapitalgebern, Kunden und Mitarbeitenden bedeutend. Für Kapitalgeber ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein entscheidender Faktor, um das Risiko und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu bewerten. Investoren suchen zunehmend nach Unternehmen, die nicht nur finanziell rentabel sind, sondern auch positive Umwelt- und soziale Auswirkungen haben.

Für B2B-Kunden ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung ebenso wichtig. Sie möchten sicherstellen, dass ihre Geschäftspartner verantwortungsvolle Praktiken verfolgen, da dies zunehmend Teil ihres eigenen Nachhaltigkeitsengagements und ihrer Unternehmenswerte wird. Eine transparente Berichterstattung über Nachhaltigkeitspraktiken hilft dabei, Vertrauen aufzubauen und langfristige Geschäftsbeziehungen zu stärken. Darüber hinaus führt der globale Trend hin zu mehr Nachhaltigkeit und zur Integration von ESG dazu, dass Unternehmen, die in dieser Hinsicht aktiv sind und dies auch kommunizieren, einen Wettbewerbsvorteil haben. In einer Welt, in der auch Konsumenten zunehmend Wert auf ökologische und soziale Verantwortung legen, wird ein transparentes Nachhaltigkeitsengagement darüber hinaus zum entscheidenden Faktor für Markenreputation sowie Kundengewinnung und -bindung.

Schließlich wird das Engagement für Nachhaltigkeit zu einem zentralen Kriterium für die

Gewinnung und Bindung von Talenten. Eine aktuelle Studie zeigt, dass 65 % der Arbeitssuchenden bevorzugt bei nachhaltig agierenden Unternehmen arbeiten möchten. Dieses Bewusstsein wird bereits in den Anfängen des Rekrutierungsprozesses sichtbar. Drei von vier Kandidaten würden sich demnach eher bei einem nachhaltigen Unternehmen bewerben.⁽⁶⁾

Durch die Etablierung von ESG-KPIs können Unternehmen nicht nur ihre Nachhaltigkeitsziele klar kommunizieren, sondern auch effektiv Ressourcen managen und somit Energieverbrauch sowie Kosten senken. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist somit ein unverzichtbares Instrument, das über bloße Compliance hinausgeht und den Weg für eine nachhaltige Unternehmenszukunft ebnet.

Während empirische Untersuchungen zeigen, dass die Nachhaltigkeitswende in Österreich bereits recht weit fortgeschritten ist und Unternehmen die Nachhaltigkeitsanforderungen ernst nehmen, ist die diesbezügliche öffentliche Wahrnehmung kritisch. Auch die Beratungspraxis zeichnet hierzu ein eher differenziertes Bild. In der aktuellen empirischen Untersuchung „Digitale Dividende 2023“ von Industriellenvereinigung und Accenture werden hinsichtlich des Nachhaltigkeits-Reifegrads von Unternehmen vier Stufen unterschieden:⁽⁷⁾

- *Stufe 0 – Nachhaltig blind:* Unternehmen berücksichtigen Nachhaltigkeit nicht und es mangelt an Überwachung sowie zuständigen Personen.
- *Stufe 1 – Nachhaltig nach Vorschrift:* Firmen erfüllen zwar externe Richtlinien, setzen jedoch kaum weitergehende nachhaltige Maßnahmen um.
- *Stufe 2 – Nachhaltig mit Eigeninitiative:* Hier werden eigene Nachhaltigkeitsziele definiert und teilweise in die Strategie integriert; das Monitoring findet allerdings nicht regelmäßig statt.
- *Stufe 3 – Nachhaltig im Unternehmenskern:* Nachhaltigkeit ist fest in das Geschäftsmodell und die Unternehmensstruktur integriert, inklusive ständiger Überwachung und Kontrolle.

Die Studie „Digitale Dividende 2023“ zeigt, dass sich mit 82 % der Großteil der österreichischen Unternehmen auf Stufe 2 des Nachhaltigkeitsreifegradmodells befindet und Verbesserungen im Nachhaltigkeitsbereich mit Eigeninitiative vorantreibt. Damit liegt Öster-

(6) Vgl Stepstone, The Stepstone Group-Studie: Drei von vier Beschäftigten würden sich eher bei nachhaltigen Unternehmen bewerben (Mai 2023) abrufbar unter <https://www.thestepstonegroup.com/de/press/press-releases/the-stepstone-group-studie-drei-von-vier-beschaeftigten-wurden-sich-eher-bei-nachhaltigen-unternehmen-bewerben/> (Zugriff am 23. 1. 2024).

(7) Siehe hierzu und im Folgenden Accenture/Industriellenvereinigung, Erfolgsfaktor Digitalisierung – Zukunftsfaktor Nachhaltigkeit (Studie „Digitale Dividende 2023“) abrufbar unter <https://www.iv.at/-/Dokumente/-/Publikationen/2023/Digitale-Dividende-2023.pdf> (Zugriff am 23. 1. 2024).

reich im internationalen Vergleich im Spitzenfeld. 13 % der Unternehmen befinden sich sogar schon auf Stufe 3. Die Maßnahmen, die ergriffen werden, sind einigermaßen vielseitig. Während 25 % erneuerbare Energien nutzen, haben 9 % nachhaltige Gebäudekonzepte eingeführt und 7 % eine nachhaltige Produktion umgesetzt.

Hinsichtlich des Erreichungsgrads von Nachhaltigkeitszielen kommt die Studie zum Ergebnis, dass ein Großteil der umgesetzten Nachhaltigkeitsinitiativen (zwischen 72 % und 77 %) auf die Reduzierung von Abfall, CO₂-Ausstoß und Materialverbrauch abzielt. Eine etwas geringere Anzahl an Maßnahmen (55 % bis 66 %) haben positive Auswirkungen auf Gewässerschutz, Luftqualität und Wasserwirtschaft. Wirtschaftliche Beweggründe werden von vielen Unternehmen hingegen als Hauptgrund für das vollständige Unterlassen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen angeführt.

Obwohl Nachhaltigkeit in 79 % der Unternehmen auf Managementebene verankert ist, sind Maßnahmen in Unternehmenskern und Geschäftsmodell noch wenig verbreitet. Eine konsequente Umsetzung im operativen Bereich wäre wünschenswert. Der Aufsichtsrat eines Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft und Geschäftsmodell. Zu den Schlüsselaufgaben des Aufsichtsrats in diesem Zusammenhang zählen:

- Der Aufsichtsrat hat den Vorstand bzw die Geschäftsführung im Bereich der Nachhaltigkeit zu beraten und zu überwachen. Dies beinhaltet die Prüfung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung nachhaltiger Praktiken.
- Er muss nicht nur seine eigene Expertise einbringen, sondern gegebenenfalls auch externe Berater hinzuziehen, um den Vorstand bzw die Geschäftsführung in Fragen der Nachhaltigkeit zu unterstützen.
- Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagementprozess des Unternehmens angemessen berücksichtigt werden. Er spielt eine zentrale Rolle in der Überwachung und Bewertung dieser Risiken, um die finanzielle Stabilität und langfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.
- Der Aufsichtsrat hat darauf hinzuwirken, dass Nachhaltigkeit in alle Geschäftsbereiche und Entscheidungen integriert wird. Dies kann insbesondere auch durch die Festlegung von Nachhaltigkeitszielen und Nachhaltigkeitskennzahlen erfolgen.
- Er kann Schulungen und Informationsveranstaltungen für die Unternehmensleitung

und für Mitarbeiter initiieren, um das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen zu erhöhen.

- Er kann eine aktive Rolle bei der Einbindung von Stakeholdern (wie Kunden, Lieferanten und der Gemeinschaft im Allgemeinen) in Nachhaltigkeitsfragen spielen.
- Er muss eine transparente Berichterstattung über Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -leistungen sicherstellen. Die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen müssen vom Aufsichtsrat geprüft werden (§ 96 AktG bzw § 30k GmbHG). Dabei ist eine intensive Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer erforderlich, der regelmäßig seinerseits die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf seiner Prüfungsagenda hat und dazu ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit (mittelfristig dann mit hinreichender Sicherheit) abgeben muss. Der Aufsichtsrat darf grundsätzlich bei seiner eigenen Prüfungstätigkeit auf den Prüfungsergebnissen des Abschlussprüfers aufsetzen.⁽⁸⁾

In Bezug auf den Aufsichtsrat und seine Haftung im Kontext der CSRD und ESRS liegt demnach der Schwerpunkt auf der Überwachung der Einhaltung der neuen ESG-Berichtspflichten durch die Unternehmen. Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass die Unternehmen die CSRD-Anforderungen erfüllen, was sowohl die eigene Geschäftstätigkeit des Unternehmens als auch die Wertschöpfungskette umfasst. Bei Nichteinhaltung dieser Anforderungen könnten Aufsichtsratsmitglieder hinsichtlich ihrer Überwachungspflichten in die Haftung genommen werden (§ 99 iVm § 84 AktG bzw § 33 iVm 25 GmbHG), insbesondere wenn dies zu materiellen Fehlern in den Nachhaltigkeitsberichten führt. Darüber hinaus sind bei Nichteinhaltung der CSRD *de lege ferenda* weitere erhebliche Sanktionen für den Aufsichtsrat zu erwarten, wenngleich die spezifischen Details der Sanktionen noch nicht bekannt sind. Die Art der Sanktionen und die Höhe der Geldbußen werden von den einzelnen Mitgliedstaaten der EU festgelegt. Es ist daher zu erwarten, dass die Sanktionen wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein werden, um die Einhaltung der CSRD sicherzustellen.

4. DIGITALISIERUNG ISOLIERT BETRACHTET

Bei der Digitalisierung handelt es sich um das zweite große Strategiethema für die Aufstellung und Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. In manchen Fällen erfordern gesetzliche Vorschriften die Digitalisierung bestimmter

(8) Vgl *Krafsnig*, Auswahl und Honorierung des Abschlussprüfers (2018) 61 f.

Prozesse, wie zB in der Finanzberichterstattung und beim Datenschutz, insbesondere aber auch bei der Cybersicherheit. Nationale und internationale Gesetze setzen Standards für den Schutz von IT-Systemen und Daten. Unternehmen sind verpflichtet, geeignete technische und organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, um Cyberangriffe zu verhindern und auf Sicherheitsvorfälle angemessen zu reagieren.

Die Notwendigkeit zur Digitalisierung für Unternehmen ergibt sich aber dennoch weniger aus regulatorischen Anforderungen, sondern vielmehr aus verschiedenen anderen Faktoren. Dazu zählen:

- *Marktdruck und Wettbewerb:* Der Wettbewerbsdruck, insbesondere durch digital fortgeschrittene Unternehmen, zwingt andere Unternehmen, sich anzupassen und digitale Technologien zu nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- *Veränderte Kundenbedürfnisse:* Kunden erwarten heute eine schnelle, bequeme und personalisierte Interaktion mit Unternehmen. Digitale Kanäle ermöglichen es, diese Erwartungen zu erfüllen.
- *Technologischer Fortschritt:* Die rasante Entwicklung in Bereichen wie KI, Cloud-Computing und Big Data eröffnet neue Möglichkeiten für Geschäftsmodelle und Prozessoptimierung.
- *Globalisierung:* Die Digitalisierung erleichtert den Zugang zu globalen Märkten. Unternehmen können über digitale Plattformen weltweit agieren und neue Kunden erreichen.
- *Effizienz und Produktivität:* Digitale Werkzeuge können Geschäftsprozesse automatisieren und optimieren, was zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen führt.
- *Innovationsförderung:* Digitale Technologien ermöglichen neue Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, was für das langfristige Wachstum und die Differenzierung auf dem Markt entscheidend ist.
- *Risikomanagement und Resilienz:* Die Digitalisierung kann helfen, Risiken besser zu managen und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber Krisen zu erhöhen.
- *Nachhaltigkeit und Umweltschutz:* Digitale Lösungen können zu einer umweltfreundlicheren Betriebsführung beitragen, indem sie etwa den Papierverbrauch reduzieren und effiziente sowie ressourcenschonende Prozesse ermöglichen.

Diese Faktoren zeigen, dass die Digitalisierung für Unternehmen keine Option, sondern

eine Notwendigkeit ist, um in der heutigen dynamischen und zunehmend digitalisierten Geschäftswelt erfolgreich zu sein. Ein Nachweis hierfür erfolgte in der Vergangenheit immer wieder durch verschiedene empirische Studien. *Industriellenvereinigung* und *Accenture* haben etwa mehrere Studien über den Einfluss der Digitalisierung auf den Unternehmenserfolg in den vergangenen Jahren durchgeführt. Dabei wurden bestimmte Erkenntnisse gewonnen:⁽⁹⁾

- Unternehmen haben die Digitalisierung als ein Mittel zur kurzfristigen Bewältigung diverser Krisen eingesetzt.
- Es wurde festgestellt, dass ein höherer Grad der Digitalisierung langfristig positive Auswirkungen auf die Unternehmensperformance hat, einschließlich Umsatzwachstum, sowie zu einer Zunahme an Beschäftigten und Produktivität führt.
- Jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, ein Vorreiter in der Digitalisierung zu werden, und zwar unabhängig von Größe oder Struktur des Unternehmens.
- Gut ausgebildete Mitarbeiter und digitalisierte Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Zuletzt wurde dies in der bereits genannten Studie „*Digitale Dividende 2023*“ bestätigt, wonach ein höherer Digitalisierungsgrad zu einem höheren Umsatzwachstum führt. Digitale Vorreiter weisen demnach ein um 23,3 % höheres Umsatzwachstum im Vergleich zu ihren weniger digitalisierten Mitbewerbern auf.

Im Rahmen der Studie wurde analog zum Nachhaltigkeitsreifeegrad auch der digitale Reifeegrad österreichischer Unternehmen untersucht. Grundlage hierfür war wiederum eine Unterscheidung in vier Stufen. Diese Digitalisierungsstufen lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Stufe 0 – Digital blind:* Diese Unternehmen speichern und übermitteln Daten noch immer auf Papier oder in nicht digitalen Formaten.
- *Stufe 1 – Digital abbilden:* Hier nutzen Unternehmen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), um Informationen zu kommunizieren, bereitzustellen und in deren Arbeit zu verwenden.
- *Stufe 2 – Digital agieren:* Unternehmen optimieren ihre Prozesse digital, analysieren und prognostizieren auf Basis gesammelter Daten. Trotz der Möglichkeiten, die digitale Daten bieten, bleiben Entscheidungen in dieser Phase weitgehend in menschlicher Hand.

(9) Siehe hierzu und im Folgenden die bereits in FN 6 genannte Studie „*Digitale Dividende 2023*“ von *Accenture* und *Industriellenvereinigung*.

- *Stufe 3 – Digital autonom:* Auf dieser Stufe verkaufen Unternehmen datenbasierte Produkte oder Dienstleistungen. Die Prozesse sind weitgehend automatisiert und datengestützt. Entscheidungen werden automatisiert getroffen und Kapazitäten sind vollautomatisiert flexibel anpassbar. Digitale Geschäftsmodelle sind hierbei zentral.

Zu beobachten ist laut Studie aber auch, dass ein genereller Digitalisierungsschub zuletzt nicht mehr zu erkennen ist. Der Digitalisierungs-Boost der Jahre 2020 und 2021, der nicht zuletzt auch auf die Corona-Pandemie zurückzuführen war, ist vorbei. Seitdem gibt es keine merklichen Fortschritte beim Digitalisierungsgrad österreichischer Unternehmen. Die Untersuchung ergab insgesamt, dass österreichische Unternehmen beim digitalen Fortschritt weit hinter der Nachhaltigkeit liegen und noch sehr viel Luft nach oben haben. 65 % der Unternehmen weisen einen niedrigen Digitalisierungsgrad (Stufe 0+1) auf. 32 % der Unternehmen kommen auf einen mittleren Digitalisierungsgrad, lediglich 3 % verfügen über einen hohen Digitalisierungsgrad. Diese Studienergebnisse zeigen, dass Österreich im Digitalisierungsbereich im internationalen Vergleich hinterherhinkt.

Die Untersuchung zeigt weiters, dass sich Unternehmen in Österreich bisher hauptsächlich auf die digitale Abbildung interner Prozesse konzentriert haben, insbesondere in den Bereichen der Produktion und der Verwaltung. Die Digitalisierung ist in diesen Gebieten wesentlich weiter fortgeschritten als in den Bereichen Beschaffung und Vertrieb. Daraus folgt, dass insbesondere an den Schnittstellen zum Markt und zu den Kunden erhebliches Potenzial zur Digitalisierung besteht. Obwohl 77 % der Befragten angeben, sie könnten Daten im IT-System zur Verfügung stellen, nutzen tatsächlich nur etwa 20 % bis 30 % die Digitalisierung vollumfänglich in ihrem Geschäftsmodell.

Daten und Technologien sind folglich vorhanden, aber es bedarf einer verstärkten Nutzung. So setzen nur 26 % der Unternehmen datenbasierte Analysen und Optimierungen zur Verbesserung ihres Angebots ein, und gerade einmal 13 % bieten digital automatisierte Dienstleistungen für ihre Kunden an. Der Fokus muss sich daher zukünftig auf die Ausschöpfung der vorhandenen digitalen Möglichkeiten und auf die Etablierung im Geschäftsmodell richten, womit sich ein enormes Wachstumspotenzial ergibt. Weiterführende Analysen verdeutlichen in konsistenter Weise, dass mit zunehmender Komplexität der Anwendungsbereiche der Fortschritt in der digitalen Transformation nachlässt. Ungefähr zwei Drittel der Unternehmen wenden Daten an, um interne Abläufe zu über-

wachen, während zirka die Hälfte die Daten zur Analyse dieser Prozesse nutzt. Ein Drittel der Unternehmen verwendet die Daten für Vorhersagen, maximal 20 % setzen Daten als Basis für die Anwendung künstlicher Intelligenz ein.

Zusammengefasst und vereinfacht lässt sich festhalten, dass ein Großteil der Unternehmen Daten nur zur digitalen Abbildung einsetzt, also zur Speicherung der Ergebnisse. Eine Auswertung und Interpretation sowie das Ziehen von Schlussfolgerungen aus den Daten erfolgen hingegen nur in seltenen Fällen, wofür die technologischen Voraussetzungen jedenfalls gegeben wären. Es scheitert lediglich an der Anwendung der vorhandenen Technologien.

Um diesen Rückstand im internationalen Vergleich aufzuholen, ist einmal mehr der Aufsichtsrat gefordert. Konkret beinhaltet seine Verantwortung im Zusammenhang mit der digitalen Transformation folgende Punkte:

- Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass die digitale Transformation Teil der Unternehmensstrategie ist und aktiv die Ziele sowie Richtungen dieser Transformation mitgestaltet.
- Er muss nicht nur seine eigene Expertise einbringen, sondern gegebenenfalls auch externe Berater hinzuziehen, um den Vorstand bzw die Geschäftsführung in Fragen der Digitalisierung zu unterstützen.
- Er überwacht die Umsetzung der digitalen Transformation, einschließlich der Einhaltung von Zeitplänen, Budgets und der Erreichung der festgelegten Meilensteine.
- Er bewertet die Risiken, die mit der digitalen Transformation verbunden sind, zB Cybersicherheitsrisiken, und überwacht die Entwicklung angemessener Risikomanagementstrategien.
- Er überwacht die Zuweisung von Ressourcen, die für die Durchführung der digitalen Transformation notwendig sind.
- Er hat auch eine Verantwortung dafür, dass das Unternehmen und sein Management über die notwendigen digitalen Kompetenzen verfügen.
- Er muss sicherstellen, dass die digitale Transformation in Übereinstimmung mit relevanten Gesetzen, Vorschriften und Best Practices durchgeführt wird.
- Er ist dafür verantwortlich, dass über den Fortschritt und die Ergebnisse der digitalen Transformation gegenüber den Stakeholdern transparent berichtet wird.

In seiner Rolle hat der Aufsichtsrat somit eine zentrale Funktion, die digitale Transformation des Unternehmens zu begleiten und zu unterstützen, um langfristigen Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

5. ZUR VERBINDUNG VON NACHHALTIGKEIT UND DIGITALISIERUNG

Es wurde bisher ebenso klar wie umfassend aufgezeigt, dass sowohl die digitale Transformation als auch die Wende zur Nachhaltigkeit zu einschneidenden geschäftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen führen werden. Allerdings hat die Studie „Digitale Dividende 2023“ hier zu Tage gefördert, dass in der Verbindung der beiden Transformationen ein hoher Nachhaltigkeitsbedarf gegeben ist. Es wird hervorgehoben, dass die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit wichtige konjunkturunabhängige Investitionstreiber sind, wobei Nachhaltigkeit zwar bei 87 % der befragten Unternehmen in der Unternehmensstrategie integriert, aber nur bei 57 % auch Teil der Digitalisierungsstrategie ist. Dies zeigt, dass das Potenzial digitaler Werkzeuge für das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen bei Weitem noch nicht ausgeschöpft wird.

Die Studie bestätigt die in der Beratungspraxis zu sehende Diskrepanz zwischen dem Bewusstsein für die Bedeutung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit und ihrer tatsächlichen Umsetzung in Unternehmen. Die geringe Zahl jener Unternehmen, die Digitalisierung in ihr Geschäftsmodell integriert haben, weist auf eine Lücke in der praktischen Anwendung hin. Gleichzeitig zeigt der Mangel an Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Digitalisierungsstrategien, dass viele Unternehmen möglicherweise Chancen verpassen, ihre Nachhaltigkeitsziele durch den Einsatz digitaler Technologien zu erreichen. Diese Erkenntnisse müssen für Unternehmen ein Weckruf sein, um ihre Strategien in Richtung einer stärkeren Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu überdenken und anzupassen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass digitale Transformation eine notwendige Grundlage für Nachhaltigkeitstransformation darstellt. Um den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden, ist es erforderlich, Daten viel weitreichender zu sammeln und zu managen. Im Produktionsprozess müssen alle Parameter – von den Rohstoffen bis hin zum fertigen Produkt sowie Abfall und CO₂-Emissionen auf jeder Verarbeitungsebene – überwacht werden. Regulatorische Vorgaben bedingen, dass Unternehmen 500 bis 700 neue KPIs einführen müssen, die zukünftig automatisiert erfasst und verwaltet werden sollten. Ein fortgeschrittener Digitalisierungsstand ist hierfür unerlässlich. Die Integration von Nachhaltigkeitsberichten gemäß den Vorgaben der CSRD in digitaler Form stellt eine wesentliche Entwicklung dar. Dies bedeutet, dass Unternehmen verpflichtet sind, ihre Berichte in einer Weise zu digitalisie-

ren, die sowohl die Zugänglichkeit als auch die Transparenz verbessert.

Zu berücksichtigen ist, dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit als bereichsübergreifende Themen zu behandeln sind, die im gesamten Unternehmen Anwendung finden, um effektiv zu sein, was eine gleichzeitige Auseinandersetzung mit beiden erforderlich macht. Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind in der modernen Geschäftswelt demnach eng miteinander verbunden. Einerseits ermöglicht die Digitalisierung Unternehmen, ihre Umweltauswirkungen effektiver zu verwalten und zu minimieren. So können zB digitale Technologien in der Fertigung und den Lieferketten zur Effizienzsteigerung beitragen, indem sie den Ressourcenverbrauch reduzieren und Abfall minimieren. Andererseits ist es wichtig, den Stromverbrauch, der mit der Digitalisierung von Unternehmen verbunden ist, kritisch zu betrachten. Die steigende Nutzung digitaler Technologien führt zu einem erhöhten Energiebedarf, insbesondere in Datenzentren und bei der Netzinfrastruktur. Dies kann zu einem Anstieg von CO₂-Emissionen führen, wenn etwa der benötigte Strom nicht aus erneuerbaren Energiequellen stammt. Es ist daher entscheidend, dass Unternehmen nicht nur die Vorteile der Digitalisierung für ihre Nachhaltigkeitsziele nutzen, sondern auch die damit verbundenen Umweltauswirkungen sorgfältig managen. Dies beinhaltet die Auswahl energieeffizienter Technologien und die Nutzung erneuerbarer Energien, um den ökologischen Fußabdruck der Digitalisierung zu minimieren. Daher ist eine integrierte Betrachtungsweise erforderlich, die sowohl die Vorteile der Digitalisierung als auch ihre potenziellen Risiken für die Nachhaltigkeit in Betracht zieht.

Auch dabei nimmt der Aufsichtsrat insgesamt eine Schlüsselfunktion ein, indem er:

- die Integration von Digitalisierung und Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie aktiv fördert und überwacht;
- Investitionen in digitale Technologien unterstützt, die gleichzeitig Nachhaltigkeitsziele voranbringen;
- den Vorstand bzw die Geschäftsführung dazu anhält, beide Bereiche zu integrieren und für Synergien zu sorgen;
- dafür sorgt, dass im Unternehmen die gesammelten Daten effektiver für die Automatisierung und Optimierung von Prozessen genutzt werden;
- die Entwicklung und Implementierung von KPIs überwacht, die sowohl digitale als auch nachhaltige Erfolge messen;
- sicherstellt, dass die Maßnahmen und Strategien vom Vorstand bzw von der Geschäftsführung konsequent umgesetzt werden.

6. FAZIT

Die Bedeutung der Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit für die Unternehmensentwicklung ist evident. Der Aufsichtsrat spielt hierbei eine zentrale Rolle: Er muss sicherstellen, dass digitale Innovationen nicht isoliert, sondern als Teil einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie betrachtet und auch umgesetzt werden. Dies erfordert vom Aufsichtsrat nicht nur ein tiefes Verständnis für technologische Entwicklungen, sondern auch für deren soziale und ökologische Auswirkungen. Durch diese integrative Sichtweise fördert der Aufsichtsrat ein nachhaltiges, zukunftsfähiges Wirtschaften, das über kurzfristige Effizienzsteigerungen hinausgeht und langfristigen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft schafft.

In der Beratungspraxis zeigt sich leider häufig, dass viele Unternehmen bei den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit aus Kostengründen eine zögerliche Haltung einnehmen. Trotz des wachsenden Bewusstseins für die Bedeutung dieser Bereiche, scheinen die Furcht vor hohen Anfangsinvestitionen und die Unsicherheit über den Return on Investment viele Firmen davon abzuhalten, entschlossen zu handeln. Diese Zurückhaltung ist oftmals von einer kurzfristigen Kostendenkweise getrieben, die langfristige Chancen und Wettbewerbsvorteile, die sich durch ein aktives Engagement in Digitalisierung und Nachhaltigkeit ergeben könnten, übersieht.

Angesichts der Erfahrungen der Praxis und der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung ist es für Unternehmen jedoch unerlässlich, in diese Bereiche zu investieren. Die Investition in Nachhaltigkeit und Digitalisierung ist nicht nur eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt, sondern stellt auch eine strategische Entscheidung dar, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichert. Unternehmen, die bereit sind, hierfür finanzielle Mittel bereitzustellen, werden nicht

nur ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit steigern, sondern auch ihre Marktposition in einer zunehmend digitalisierten und umweltbewussten Wirtschaftswelt festigen.

Der Aufsichtsrat hat dabei die Verantwortung, diese Investitionen nicht nur zu befürworten, sondern auch aktiv zu fördern und zu überwachen, um sicherzustellen, dass sie in Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen und maximale Wirkung erzielen. Kurz gesagt, die Investition in Nachhaltigkeit und Digitalisierung ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit für zukunftsorientierte Unternehmen. Unternehmen, die in Digitalisierung und Nachhaltigkeit investieren sowie diese Themen ernst nehmen, zeigen eine visionäre und zukunftsorientierte Haltung. Sie erkennen, dass es nicht nur um das Abhaken von regulatorischen Pflichten geht, sondern um eine echte Chance, sich in einer sich schnell verändernden Welt zu differenzieren und zu positionieren. Diese Unternehmen agieren eher als Pioniere und weniger als nachsichtige Erbsenzähler, die jeden Cent zweimal umdrehen, um kurzfristige Gewinne zu maximieren.

Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die nur das Nötigste tun, um regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Unternehmen scheinen in einem vergangenen Zeitalter festzustecken, wo kurzfristiges Denken und Gewinnmaximierung die einzigen Leitprinzipien waren. Sie agieren wie der klassische Geizkragen, der lieber eine Glühbirne ausschraubt, um Strom zu sparen, anstatt in energieeffiziente Beleuchtung zu investieren. Diese Firmen verstehen nicht, dass sie durch ihre Zurückhaltung bei der Investition in Digitalisierung und Nachhaltigkeit nicht nur Chancen verpassen, sondern auch ein Image aufbauen, das in der modernen Geschäftswelt zunehmend als veraltet und verantwortungslos angesehen wird. Kurz gesagt: Sie sparen am falschen Ende und riskieren, auf der Strecke zu bleiben, während andere Unternehmen mutig in die Zukunft marschieren.