



Von Haltung zu Handlung

Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen

Eine Studie von FUTURIST, PIK und Bain & Company

Über die Autoren



Dr. Tobias Raffel ist Geschäftsführer der Werte-Stiftung in Frankfurt am Main und Co-Gründer des FUTURIST Institute for Sustainable Transformation in Berlin. Der Sozialwissenschaftler verfügt über zehn Jahre Erfahrung als Stiftungsmanager sowie zehn Jahre Erfahrung in einer weltweit führenden Unternehmensberatung.



Dr. Stefan Wörner ist Partner bei Bain & Company in Zürich und koordiniert dort branchenübergreifend Beratungsmandate im Bereich Sustainability & Corporate Responsibility in der DACH-Region. Der Finanzexperte verfügt über mehr als zehn Jahre Beratungserfahrung sowie acht Jahre Linienerfahrung in einer weltweit führenden Bank.

Über die Institutionen



FUTURIST ist ein Institut für nachhaltige Transformation, das Wissen schafft und vermittelt, um Organisationen, Branchen und Wertschöpfungsketten in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern. Es wurde von der gemeinnützigen Werte-Stiftung, der Innovationsplattform FUTURY und der Wirtschaftsuniversität ESMT Berlin initiiert. An der vorliegenden Studie waren ausschließlich die FUTURIST-Initiatoren Werte-Stiftung und FUTURY beteiligt.

www.futurist.berlin



Das **Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)** ist ein weltweit führendes Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit. Mit mehr als 350 Mitarbeitern trägt das PIK durch Veröffentlichungen und durch sein Engagement in zahlreichen Partnerschaften und Netzwerken zum Wissen der globalen wissenschaftlichen Gemeinschaft bei.

www.pik-potsdam.de

BAIN & COMPANY

Bain & Company ist eine internationale Unternehmensberatung, die Führungskräfte in Entscheidungspositionen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit 63 Büros in 38 Ländern ist Bain in unmittelbarer Nähe seiner Kundenunternehmen und arbeitet gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen.

www.bain.de

Inhalt

Prolog von Johan Rockström	5
Executive Summary	8
Vorstellung der Interviewpartnerinnen und -partner	10
1. Die Haltung: Vorrang für Nachhaltigkeit	12
1.1 Ambitionen: Erst mal überleben oder gleich vorangehen	16
1.2 Ziele: Klimaneutralität ganz klar die Nummer eins	20
1.3 Governance: CEOs übernehmen Verantwortung, die Organisation entsteht	26
1.4 Grundhaltung: Von proaktiv-gestaltend bis reaktiv-verantwortungsvoll	30
1.5 Zwischenfazit: Haltung hat sich rasant verändert	31
2. Die Handlung: Ein anspruchsvoller Weg	32
2.1 Umfeld: Was die Transformation antreibt – und was sie hemmt	25
2.2 Wirtschaftlichkeit: Balanceakt zwischen Ökologie und Ökonomie	44
2.3 Handlungsfeld: Die ganze Wertschöpfungskette mitnehmen	46
2.4 Vier Transformationspfade: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen	50
2.5 Zwischenfazit: Kraftakt unter erschwerten Rahmenbedingungen	53
3. Die Handelnden: Wie CEOs das Thema angehen	54
3.1 Rollen: Vom Antreiber bis zum Mahner	57
3.2 Erfolge: Zufrieden mit der Haltung, Aufholbedarf bei der Handlung	59
3.3 Motivation: Bewusstseinswandel dank Tipping Points	61
3.4 Charakteristik: Fünf „typische“ Unternehmenslenker	63
3.5 Zwischenfazit: Geschärftes Bewusstsein und ein selbstkritischer Blick	67
4. Von Haltung zu Handlung: Wie die Transformation gelingt	68
4.1 Entschlossenes Handeln: Zehn Schritte zu mehr Nachhaltigkeit	71
4.2 Der menschliche Faktor: Es braucht Footprint, Handprint und Heartprint	81
4.3 Fazit: So kommen Deutschlands Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs	83
Epilog von Holger Hoff	84
Danksagung / Impressum	87



Von Haltung zu Handlung

Prolog



Von Johan Rockström

Professor Dr. Johan Rockström ist Direktor des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung und Professor für Erdsystemforschung an der Universität Potsdam. Internationale Anerkennung erlangte er mit der Entwicklung des Rahmenwerks „Planetary Boundaries“, das inzwischen zu einem Standard der Nachhaltigkeitswissenschaft geworden ist.

Am Ende des Jahres 2021 gibt es keinen Grund mehr zu zweifeln oder zu zögern. Die Häufung von Extremwetterereignissen, der 6. Sachstandsbericht des Weltklimarats (IPCC) mit seinen glasklaren, wissenschaftlich basierten Erkenntnissen sowie die anhaltend massive Bedrohung von Natur und Biodiversität machen unmissverständlich klar, dass nur noch eine klimaneutrale Gesellschaft Wohlstand auf dieser Welt schaffen kann.

Aus Sicht der Wirtschaft enthält diese Botschaft der Wissenschaft, die auf der jahrzehntelangen theoretischen, empirischen und analytischen Arbeit vieler Disziplinen basiert, nicht nur eine Warnung vor den damit verbundenen irreversiblen, kostspieligen, zerstörerischen und womöglich sogar katastrophalen Auswirkungen. Sie ist auch eine Art Insider-Information, die den Weg zu künftiger Wettbewerbsfähigkeit und damit künftigem Erfolg weist. Es steht nicht weniger auf dem Spiel als die Zukunft der Menschheit auf dieser Erde. Der Handlungsspielraum ist durch wissenschaftlich belegte, globale Grenzen der Belastbarkeit umrissen. Nun braucht es Innovationen für und eine Transformation in Richtung einer fortschrittlicheren, gesünderen und damit lebenswerten Zukunft. Ohne Zweifel werden die anstehenden Herausforderungen, wie bei jedem großen, schnellen und von enormen Fliehkräften geprägten Systemwechsel Gewinner von Verlierern trennen. Gewinner werden diejenigen sein, die mit dem Planeten arbeiten – nicht gegen ihn. Das zeigen sämtliche wissenschaftlichen Erkenntnisse.

Nie zuvor gab es einen wissenschaftlich so fundierten Report mit so klaren und eindeutigen Aussagen wie den 6. Sachstandsbericht des IPCC (genauer: den Bericht der Arbeitsgruppe 1 vom August 2021¹). Es steht mittlerweile nicht nur fest, dass wir Menschen die Erderwärmung verursachen. Wir haben vielmehr bei einer aktuellen Erwärmung von 1,1°C die höchste globale Durchschnittstemperatur seit mindestens 100.000 Jahren erreicht – ungefähr seit dieser Zeit gibt es den Menschen, wie wir ihn kennen, erst. Und schon nähern wir uns mit hoher Geschwindigkeit einer Erwärmung von 1,5°C. Dies wird Leid und Not vergrößern, wie wir es schon heute aufgrund der Häufung von Dürren, Überschwemmungen, Hitzewellen, Bränden und Stürmen erleben. All das ist an sich schon schlimm genug. Meines Erachtens nach ist aber eine weitere Erkenntnis des IPCC noch viel schlimmer: Schon bei 1,5 bis 2° Erwärmung werden wir womöglich Veränderungen auslösen, die auf hunderte, vielleicht tausende Jahre hinaus unumkehrbar sind. Dazu zählt beispielsweise die Zerstörung des ökologischen Gleichgewichts der Ozeane durch Übersäuerung, Aufheizen und die Entstehung „toter Zonen“, sprich Zonen mit Sauerstoffmangel. Genauso bedrohlich sind ein Abtauen des Permafrosts und damit die unaufhaltsame

1) <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

Dieser neue Report umfasst neben dem herkömmlichen Statusbericht (mit Langtext, Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger, häufig gestellten Fragen) auch einen interaktiven Atlas, in dem jeder die Klimaauswirkungen für die eigene Region überprüfen kann, sowie regionale Aufstellungen von Daten und Fakten.

Freisetzung von Kohlenstoff und Methan sowie das Ansteigen der Meeresspiegel um mindestens weitere zwei Meter im Laufe der nächsten 2.000 Jahre – und dies auch dann, wenn wir die Erderwärmung bei 1,5°C stoppen können. Dass der Meeresspiegel bis zum Jahr 2100 um bis zu einen Meter ansteigen wird, ist schlimm genug. Doch da es dabei nicht bleiben wird, müssen wir das Ruder dringend herumreißen.

Und das ist noch nicht alles. Zunehmend zeigt sich, dass neben den genannten Langzeitschäden auch das Risiko des Überschreitens von Kippunkten steigt. Dies könnte laut IPCC Veränderungen großer Systeme auslösen, die über das Klima, das Wetter und letztlich auch die Nahrungsmittelproduktion und die gesellschaftliche Stabilität entscheiden. Dazu zählen die atlantische Umwälzströmung (AMOC), die arktischen Eisflächen, die bis 2050 in den Sommern wahrscheinlich komplett abschmelzen werden, sowie eine Destabilisierung des westantarktischen Eisschildes. Nicht zuletzt könnten auch große Biome wie der Regenwald des Amazonas kritische Schwellen überschreiten und sich in der Folge vom Feuchtwald zu einer Trockensavanne wandeln – mit entsprechenden Folgen für Biodiversität, Süßwasserversorgung und CO₂-Aufnahmefähigkeit. Im Bericht werden all diese Ereignisse zwar mit „low-probability – high-impact“ – wenig wahrscheinlich, aber potenziell folgenschwer – kategorisiert. Bei mir schrillen jedoch bereits die Alarmglocken: Meines Erachtens sind diese Ereignisse nach aktuellem Stand

„Gewinner werden diejenigen sein, die mit dem Planeten arbeiten – nicht gegen ihn. Das zeigen sämtliche wissenschaftlichen Erkenntnisse.“

Johan Rockström
Direktor PIK

der Forschung keineswegs als wenig wahrscheinlich zu bezeichnen, sondern vielmehr als „high uncertainty, high impact“ – also höchst unsicher und höchst folgenschwer. Risikomanagement und Vorsorge sind daher das Gebot der Stunde.

Vor diesem Hintergrund kann es wenig überraschen, dass auch Top-Führungskräfte der Wirtschaft die geballten Fakten der Wissenschaft verinnerlichen. Ein wichtiges Ergebnis der vorliegenden Studie ist, dass neun von zehn der befragten CEOs das Thema Nachhaltigkeit über die nächsten fünf Jahre für mindestens so wichtig wie die Digitalisierung halten. In die gleiche Richtung zielt ein Ergebnis einer Ipsos-Meinungsumfrage in den G20-Ländern, die das PIK gemeinsam mit der Global Commons Alliance

durchgeführt hat: Danach sind 73 Prozent der Befragten über die Risiken des Erreichens von Kippunkten auf der Erde besorgt². Auch andere Umfragen, unter anderem von der Yale University, bestätigen immer wieder aufs Neue, dass weltweit rund zwei Drittel der Menschen wegen des menschengemachten Klimawandels besorgt sind und sich Klimaschutzmaßnahmen wünschen. Gesellschaften oder, wenn man so will, die Märkte sind offenkundig zu Veränderungen bereit – sofern sie die Chance dazu erhalten.

² <https://globalcommonsalliance.org/news/global-commons-alliance/global-commons-g20-survey/>

Die Studie zeigt eindrucksvoll, wie sich das Narrativ unter CEOs und Unternehmen ändert. Das Gleiche gilt für Zielvorgaben. Die Unternehmen fangen nun an, Nachhaltigkeit strategisch anzugehen, um ihre ‚Licence to operate‘ zu erhalten, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen und sich neue Chancen zu erschließen. Entscheidend ist dabei, dass wirtschaftliche Entwicklung innerhalb des sicheren Rahmens der planetarischen Grenzen stattfindet.

Vorbei sind die Zeiten einer nachrangigen Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch der Wandel verläuft nicht reibungslos. Noch ist die Welt von gigantischem Marktversagen und damit Fehlanreizen geprägt, die das Verschmutzen, Zerstören und Destabilisieren von Klima und Biosphäre profitabel machen. Solange es ein solches Marktversagen gibt, sind Zielkonflikte unausweichlich. Es überrascht daher wenig, dass sechs von zehn CEOs Nachhaltigkeit und Profitabilität nach wie vor als Gegensätze empfinden. Hier liegt womöglich die größte Herausforderung, die wir kurzfristig zu bewältigen haben. Wir müssen die Zielkonflikte auflösen, so dass es nicht mehr länger günstiger ist, den Planeten zu zerstören als ihn pfleglich zu behandeln.

Dazu bedarf einer Politik, die sich an den Erkenntnissen der heutigen Wissenschaft ausrichtet und Unternehmen einen Rahmen setzt. Damit die Wirtschaft einen nachhaltigen Transformationspfad einschlagen kann, ist es von entscheidender Bedeutung, wissenschaftlich basierte Ziele vorzugeben. Das gilt nicht nur für CO₂ (etwa auf Basis der SBTi³), sondern auch für andere begrenzte Ressourcen, insbesondere Wasser, Biodiversität, Nahrung und Boden⁴. Es ist sehr beeindruckend, dass die Unternehmen dieser Studie im Schnitt bereits bis 2035 – und damit in nur 14 Jahren – ihre Nettoemissionen auf null senken wollen. Gäbe dazu noch das Ziel, die Schäden an der Natur entlang der Wertschöpfungsketten auf null bringen, entstünde eine neue Generation nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen. Doch dies ändert noch nichts an den kurzfristigen Zielkonflikten. Um diese zu lösen, müssen die Kosten der Verschmutzung, der Schädigung und der Klimaerwärmung internalisiert werden. Die CO₂-Bepreisung ist ein geeignetes Instrument dazu; ebenso der Ansatz, die Nutzung natürlicher Ressourcen wie von Kapital an Werten auszurichten, die ihre Resilienz widerspiegeln.

Ohne Zweifel sind die vor uns liegenden Herausforderungen immens. Doch das gilt auch für die Chancen. Wir befinden uns derzeit in einer Phase der Beschleunigung, da wir gerade erst die Dringlichkeit des Themas erkennen. Das verbleibende CO₂-Budget zur Einhaltung der 1,5-Grad-Celsius-Grenze reicht (bei derzeitigen Emissionsmengen) maximal bis zum Ende dieses Jahrzehnts. Wir müssen jetzt reagieren – über sämtliche Sektoren und Ebenen hinweg – und alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Nur so können wir für die Menschheit eine gedeihliche und gerechte Zukunft auf der Erde sichern.

3) <https://sciencebasedtargets.org/>

4) <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>

EXECUTIVE SUMMARY

So bringen Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs

Prioritäten

Die Prioritäten haben sich verändert. **Für neun von zehn Top-Führungskräften ist das Thema Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren mindestens genauso wichtig wie die Digitalisierung.** Nahezu jeder zweite CEO hält es künftig sogar für wichtiger. Die Ambitionen auf dem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit reichen vom Absichern des bisherigen Erfolgs bis hin zur konsequenten Nutzung sich bietender Chancen.

Treiber und Hindernisse

Jede zweite Führungskraft hält Unternehmen bei der anstehenden Transformation von exogenen Faktoren getrieben.

Dazu zählen eine fordernde Öffentlichkeit, eine anspruchsvolle Regulierung und der technologische Fortschritt. Hindernisse stellen aus Sicht der CEOs unter anderem eine ambivalente Kundschaft, kurzfristig denkende Investoren und eine behäbige Organisation dar.

Zielkonflikte

Klimaneutralität ist derzeit das alles überragende Ziel. **Im Durchschnitt benötigen die Unternehmen dieser Analyse noch 14 Jahre, um zumindest ihre eigenen CO₂-Emissionen auf eine Nettonull zu reduzieren.** Bei der erforderlichen Transformation kommt es nach Einschätzung der CEOs zu Zielkonflikten. So vertreten sechs von zehn Befragten die Ansicht, dass Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zumindest derzeit noch Gegensätze sind.

Transformationspfad

Die Transformationspfade einzelner Unternehmen hängen weitgehend von der jeweiligen Branche und dem Geschäftsmodell ab. Diese Faktoren determinieren die Komplexität der Transformation und die Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, Investoren und weiteren Stakeholdern. Für den anstehenden Wandel nehmen Unternehmen ihre Zulieferer in die Pflicht, erarbeiten gemeinsam nachhaltige Lösungen oder unterstützen ihre Partner sogar bei deren Transformation.

Vier Rollen

Die Topmanagerinnen und -manager sehen sich angesichts des bevorstehenden Umbaus vor allem in vier Rollen: als Antreiber, Kommunikatoren, Dirigenten und Mahner. **Immer mehr Vorstandsvorsitzende übernehmen selbst formal oder de facto die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit.** Darauf aufbauende Ziele fließen vermehrt in ihre Vergütungssysteme ein.

Zufriedenheit

Mit den bisherigen Fortschritten bei der Neuausrichtung ihrer Unternehmen geben sich die CEOs noch nicht zufrieden. Auf einer Skala von 1 bis 10 (komplett unzufrieden bis sehr zufrieden) benoten sie die Haltung ihres Unternehmens zur Nachhaltigkeit im Durchschnitt mit 7,1. Was die Handlungen angeht, summiert sich der Durchschnittswert bislang erst auf 5,6.

Zehn Schritte

Nur mit einer klaren Haltung und entschlossener Handlung kommen Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs. Mit zehn Schritten können sie den Umbau systematisieren. Allen voran zählen dazu eine klare Definition messbarer und ambitionierter Ziele, eine stringente Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die finanzielle Steuerung des Unternehmens sowie ein Kulturwandel, um das Verhalten der Belegschaft ebenso wie die Governance an Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Zudem sind die Führungskräfte selbst gefordert, in dem sie Nachhaltigkeit vorleben und in der Organisation Leidenschaft hierfür wecken.

INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER

Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft im Gespräch

Die Haltung zum Thema Nachhaltigkeit, die bisherigen Handlungen im Unternehmen sowie die persönliche Einstellung zum laufenden Umbau der Wirtschaft standen im Mittelpunkt von mehr als 20 ausführlichen Gesprächen mit Top-Führungskräften im Frühjahr und Sommer 2021. Ihre Aussagen sind inspirierend und immer wieder auch überraschend und gewähren interessante Einblicke in das Denken und Handeln führender Unternehmen in Deutschland – sie bilden die Basis für die vorliegende Studie.

Die Autoren möchten an dieser Stelle allen Gesprächspartnern noch einmal ausdrücklich für ihre Zeit und ihre Offenheit danken.



Dr. Constantin Alsheimer
CEO



Rolf Buch
CEO



Dr. Simone Bagel-Trah
Aufsichtsratsvorsitzende



Jan-Hendrik Goldbeck
Geschäftsführ. Gesellschafter



Alexander Birken
CEO



Harry Hohmeister
Vorstandsmitglied



Dr. Martin Bruder Müller
CEO



Timotheus Höttges
CEO



Berthold Huber
Vorstandsmitglied



Christian Sewing
CEO



Ola Källenius
CEO



Astrid Teckentrup
CEO DACH



Dr. Markus Krebber
CEO



Dr. Theodor Weimer
CEO



Martina Merz
CEO



Dr. Joachim Wenning
CEO



Klaus Rosenfeld
CEO



Judith Wiese
Vorstandsmitglied



Frank Schumann
CEO



Ergänzend wurden darüber hinaus vertrauliche Hintergrundgespräche mit weiteren CEOs und CSOs geführt.



1. Die Haltung

Vorrang für Nachhaltigkeit

1.1 AMBITIONEN: Erst mal überleben oder gleich vorangehen	16
1.2 ZIELE: Klimaneutralität ganz klar die Nummer eins	20
1.3 GOVERNANCE: CEOs übernehmen Verantwortung, die Organisation entsteht	26
1.4 GRUNDHALTUNG: Von proaktiv-gestaltend bis reaktiv-verantwortungsvoll	30
1.5 ZWISCHENFAZIT: Haltung hat sich rasant verändert	31



DIE HALTUNG

Vorrang für Nachhaltigkeit

„Nur noch eine klimaneutrale Gesellschaft kann Wohlstand auf dieser Welt schaffen.“ In seinem Vorwort bringt Johan Rockström die Dimension der anstehenden Herausforderungen für die globale Wirtschaft auf den Punkt. Und bei Deutschlands Top-Management ist diese Botschaft angekommen. Das zeigen die dieser Studie zugrunde liegenden mehr als 20 Gespräche mit CEOs, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern im Vorfeld der internationalen Klimakonferenz COP26:

- ▶ Neun von zehn Führungskräften halten Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren für mindestens genauso wichtig wie das bisherige Topthema Digitalisierung.
- ▶ Nahezu die Hälfte erachtet Nachhaltigkeit künftig sogar für wichtiger als die laufende digitale Revolution – binnen kurzer Zeit haben sich die Prioritäten gedreht.
- ▶ 50 Prozent der Entscheiderinnen und Entscheider sehen Unternehmen bei der anstehenden Transformation nicht nur als Treiber, sondern auch als Getriebene. Der zunehmende Druck von Kundschaft und Belegschaft sowie von Investoren und Meinungsführern hinterlässt Spuren.
- ▶ Bei der anstehenden Transformation kommt es unweigerlich zu Zielkonflikten. In den Augen von sechs von zehn Befragten sind Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit noch Gegensätze.

Auf Dauer haben solche Gegensätze jedoch keinen Bestand. Mittel- und langfristig gehen alle Top-Führungskräfte davon aus, dass sich ihre Unternehmen grundlegend wandeln und ökonomische, ökologische sowie soziale Ziele in Übereinstimmung bringen müssen.

Bekämpfung des Klimawandels im Fokus

Im Mittelpunkt steht derzeit vielerorts die Reduzierung der CO₂-Emissionen und damit der Beitrag jedes Unternehmens zur Bekämpfung des Klimawandels. Der EU-weite Emissionshandel sowie nationale CO₂-Steuern wie in Deutschland veranlassen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln. Besonders gefordert sind produzierende Betriebe, wie Martina Merz, Vorsitzende des Vorstands des Stahlkonzerns thyssenkrupp, erklärt: „Unser Unternehmen verantwortet allein 2,5 Prozent der deutschen CO₂-Emissionen. Schon von daher müssen wir bei der Stahlproduktion Kohlen- durch Wasserstoffersetzen.“ Das Fernziel lautet in nahezu allen Fällen Klimaneutralität. „Es gibt ein Race to Zero“, beobachtet BASF-Vorstandsvorsitzender Martin Brudermüller. „Wer nicht ein klares Datum nennt, bis wann er klimaneutral wirtschaftet, wird zugespitzt formuliert an die Wand genagelt.“

Branchenübergreifend sehen sich Unternehmen einem zunehmenden öffentlichen Druck ausgesetzt. Nicht zuletzt die globalen Klimaproteste haben das Bewusstsein für die Gefahren eines unverminderten CO₂-Ausstoßes geschärft. Die Folgen spürt der Daimler-Vorstandsvorsitzende Ola Källenius ganz praktisch in der eigenen Arbeit:

„Wenn ich heute interviewt werde, drehen sich 9 von 10 Fragen um CO₂ und Elektromobilität. Es handelt sich ohne Zweifel um die derzeit wichtigsten Themen für unser Unternehmen und unsere Branche.“ Ähnliche Erfahrungen macht Theodor Weimer, der CEO der Deutschen Börse: „Ich bekomme auf meiner Hauptversammlung mehr Fragen zu Nachhaltigkeit als zu meiner Strategie. Wenn ich über ESG-Themen rede, kriege ich Applaus. Wenn ich sage, wir haben unseren Gewinn um 10 Prozent gesteigert, sagen die Leute: Ah, okay.“

Offenkundig genießt der Dreiklang aus Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (ESG) mittlerweile auch bei Kapitalanlegern große Aufmerksamkeit. Sie reihen sich damit in eine ganze Phalanx weiterer Stakeholder ein: Die Kundschaft zählt ebenso dazu wie die Belegschaft, Meinungsbildner genauso wie Politik und NGOs. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum und in welcher Geschwindigkeit Unternehmen nun klare Ambitionen und Ziele für die Ära der Nachhaltigkeit formulieren.

„Wer nicht ein klares Datum nennt, bis wann er klimaneutral wirtschaftet, wird zugespitzt formuliert an die Wand genagelt.“

Martin Brudermüller
CEO BASF

1.1 AMBITIONEN

Erst mal überleben oder gleich vorangehen

Mit Blick auf die Bedürfnisse der Stakeholder schält sich branchen- und unternehmensübergreifend ein gemeinsames Selbstverständnis heraus. Die Wirtschaft sieht sich als wichtiger und aktiver Teil der Gesellschaft und will „Verantwortung übernehmen“ sowie „einen Beitrag leisten“. Drei Zitate unterstreichen den Stellenwert:

- ▶ „Wir wollen als Unternehmen mit all unserem Handeln einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen. Daher fokussieren wir uns auf Nachhaltigkeitsthemen, bei denen wir glauben, dass wir eine Wirkung erzielen können.“
Joachim Wenning, Munich RE
- ▶ „Uns ist gesellschaftlicher Fortschritt wichtig. Wir wollen mit unseren Produkten und unserem Handeln einen nachhaltigen Beitrag für die Gesellschaft und die Umwelt leisten.“
Simone Bagel-Trah, Henkel
- ▶ „Die Telekom hat Zugang zu jedem Haushalt in Deutschland und Europa und damit eine enorme Verantwortung. Wir verpflichten uns zu verantwortungsvollem Handeln entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette und leisten damit unseren Beitrag zur Lösung ökologischer, ökonomischer und sozialer Herausforderungen.“
Timotheus Höttges, Deutsche Telekom

Aus diesem Selbstverständnis heraus leiten Unternehmen unterschiedliche Ambitionen ab, die sie zum Teil zeitlich gestaffelt und parallel verfolgen: Zu Beginn stehen zumeist das Überleben und das Absichern des bisherigen Erfolgs. Daraus aufbauend wollen sie Nachhaltigkeit auch bei Dritten ermöglichen und vorangehen.

Überleben: Nachhaltigkeit sichert Zukunftsfähigkeit

Wenn die Zukunft in nachhaltigen Geschäftsmodellen liegt, bedroht ein Festhalten am Bewährten die Existenz. Den Unternehmen ist bewusst, dass sie sich grundlegend wandeln müssen, um weiterhin die Akzeptanz ihrer Kundinnen und Kunden sowie weiterer wichtiger Stakeholder zu haben. Ganz offen sprechen CEOs über die „Licence to operate“, die sie ansonsten zu verlieren drohen. „Wir kommen in große Schwierigkeiten, wenn wir uns nicht ändern“, prophezeit beispielsweise Rolf Buch, CEO des größten deutschen Wohnungsbaukonzerns Vonovia.

„Wir kommen in große Schwierigkeiten, wenn wir uns nicht ändern.“

Rolf Buch
CEO Vonovia

Er verweist insbesondere auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit: „Wir sind für breite Bevölkerungsschichten der wesentliche Anbieter von Wohnraum. In Dresden beispielsweise gehören uns fast alle Plattenbauten. Uns ist sehr wohl bewusst, welche Verantwortung wir für den sozialen Frieden in der Stadt haben. Wir müssen beim Thema Nachhaltigkeit Verantwortung übernehmen und wir wollen liefern. Wir wollen unsere Licence to operate nicht verlieren.“

AMBITIONEN

Gemeinsames Selbstverständnis und vier Stoßrichtungen



Auch Christian Sewing von der Deutschen Bank wird bei diesem Thema grundsätzlich: „Nachhaltigkeit ist etwas, das wir machen müssen, um überhaupt die Lizenz für unser Geschäft behalten zu können.“ Seiner Überzeugung nach werden Branchenvertreter, die sich dieser Erkenntnis verweigern, in den kommenden Jahren einen größeren Teil ihrer Erträge verlieren.

Absichern: Den eigenen wirtschaftlichen Erfolg fortschreiben

Eng verknüpft mit dem „Überlebens“-Gedanken ist die zweite Ambition: das Absichern des bisherigen wirtschaftlichen Erfolgs. Wer bei Nachhaltigkeit reüssiert, so der Tenor, wird nicht nur überleben, sondern weiterhin erfolgreich sein.

- ▶ „Wir bei Siemens denken, dass Nachhaltigkeit einer der wesentlichen Wachstumstreiber der Zukunft ist. Politische, gesellschaftliche wie wirtschaftliche Anreize zur Reduzierung von Emissionen sowie die notwendige Modernisierung bestehender Infrastrukturen schaffen neue Märkte und Kunden, die bereit sind, in die Zukunft zu investieren.“
Judith Wiese, Siemens
- ▶ „Wir wollen die Roadmap zur Nachhaltigkeit so gestalten, dass wir sowohl die Nachhaltigkeitsziele erreichen als auch das wirtschaftliche Optimum und damit eine Stakeholder-Balance für unser Unternehmen erreichen. Dazu gehört neben dem Umweltschutz auch ein nachhaltiger Profit genauso wie die Beschäftigung von Menschen.“
Martina Merz, thyssenkrupp

- „Wir stehen in der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung, unser Unternehmen zukunftssicher auszurichten. Dazu brauchen wir die Akzeptanz unserer Beschäftigten, Kunden und der Gesellschaft. Und diese wiederum ist auch abhängig vom Erreichen der Nachhaltigkeitsziele. Nur mit nachhaltigem Handeln können wir unsere 200 Jahre lange Unternehmenstradition weiterhin erfolgreich fortsetzen.“
Constantin Alsheimer, Mainova

Ermöglichen: Kunden bei ihrer Transformation unterstützen

Das Nachhaltigkeitsengagement vieler Unternehmen endet nicht an der eigenen Haustür. Sie wollen vielmehr, wie eingangs gezeigt, ihren Beitrag leisten und über ihre Unternehmensgrenzen hinaus die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen. Der Blick richtet sich dabei meist auf die eigene Kundschaft.

- „Unsere Ambition ist, die nachhaltige Entwicklung zu fördern, indem wir sie versicherbar machen. Wenn wir das nicht machen würden, müssten einzelne Menschen und Unternehmen die Risiken selbst schultern, was nicht in jedem Fall möglich ist. Wir bieten beispielsweise Policen für technologische Innovationen wie große Batteriespeicher oder digitale Algorithmen. Das gleiche gilt für Wetterrisiken, für die es inzwischen Versicherungen gegen Ernteaufschläge, Windextreme oder Schneemangel gibt. Damit machen wir das Phänomen Klimawandel handhabbar.“
Joachim Wenning, Munich RE
- „Als Finanzinstitut haben wir eine elementare Funktion, um das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben. Der Beratungsbedarf ist enorm. Bei jedem Termin mit einem DAX-, MDAX- oder Familienunternehmen kommt mittlerweile das Thema Nachhaltigkeit zur Sprache, verbunden mit der Frage, wie wir dem Unternehmen helfen können – im Sinne von Beratung, aber auch als Finanzierer der Transformation.“
Christian Sewing, Deutsche Bank

„Wir wollen Nachhaltigkeit bezahlbar machen. [...] Unser Ziel ist es, in jeder Produktgruppe eine bezahlbare nachhaltige Alternative anzubieten.“

Frank Schumann
CEO Kaufland

- „Wir wollen Nachhaltigkeit bezahlbar machen. Derzeit liegt der Anteil an Bio-Produkten in Deutschland unter 6 Prozent. Wir müssen dafür sorgen, dass der Kauf dieser Produkte für unsere Kunden selbstverständlich wird. Unser Ziel ist es, in jeder Produktgruppe eine bezahlbare nachhaltige Alternative anzubieten.“
Frank Schumann, Kaufland

Vorgehen: Mit Innovation und neuen Lösungen überzeugen

Selbst zu den Vorreitern beim Thema Nachhaltigkeit zu gehören, ist für viele Unternehmen ebenfalls eine zentrale Ambition. Häufig blicken sie dabei sowohl nach innen als auch nach außen: Zum einen wollen sie selbst nachhaltiger wirtschaften, zum anderen mit ihren nachhaltigen Lösungen am Markt überzeugen. „Wir wollen uns an die Spitze der Bewegung stellen“, erklärt Berthold Huber, Vorstand für Personenverkehr bei der Deutschen Bahn. „Die Bahn lebt davon, dass sie nachhaltig ist. Wir sind das umweltfreundlichste Transportunternehmen, und das wollen wir weiterhin bleiben.“ Ganz konkret auf Produktebene bricht es Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah herunter: „Ein neues Produkt muss immer besser und nachhaltiger sein als das alte. Mit dem Sustainability Master analysieren unsere Experten, wo man entlang der Wertschöpfungskette und unseren Fokusfeldern welche Verbesserungen erzielt und welchen Impact das hat.“

Der Daimler-Konzern setzt vorrangig auf die Innovationsfähigkeit seiner Belegschaft. „Am Ende landet die Beantwortung der Frage, wie wir Klimaneutralität erreichen, nicht nur auf dem Schreibtisch von Politikern und NGOs, sondern auch auf den Schreibtischen unserer Ingenieure“, so CEO Ola Källenius. „Es ist letztendlich vor allem eine Ingenieursaufgabe. Sie kann gelöst werden. Und wir werden sie lösen.“

Die Zeiten von Greenwashing sind vorbei

Wenn man die Ambitionen vergleicht, fällt eines auf: Die CEOs nehmen das Thema Nachhaltigkeit inzwischen sehr ernst und wollen handeln. Sie grenzen sich zugleich vom vielzitierten Greenwashing ab, bei dem Unternehmen versuchen, sich trotz fehlender Grundlage ein umweltfreundliches Image zu geben.

- ▶ „Wir betreiben kein Greenwashing, sondern gehen die einzelnen Themen ernsthaft an“, erläutert **Constantin Alsheimer, CEO von Mainova**. Einige regionale Wettbewerber hätten schnell ihre fossilen Kraftwerke verkauft oder Vertriebstöchter gegründet, die sie sich dann als nachhaltig zertifizieren ließen. Alsheimer grenzt sich ab: „Nachhaltigkeit ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und entspricht unserer inneren Überzeugung.“
- ▶ **Klaus Rosenfeld, Vorstandsvorsitzender des Automobilzulieferers Schaeffler** betont die Dimension des anstehenden Wandels: „Nachhaltigkeit muss gelingen. Wenn man Nachhaltigkeit betreiben will, ist das eine Aufgabe, die mit aller Ernsthaftigkeit angegangen werden muss.“
- ▶ „Die Zeiten für Greenwashing sind vorbei und das ist auch gut so“, ist **Alexander Birken, CEO der Otto Group**, überzeugt. „Die zunehmende Transparenz unter anderem durch Social Media deckt Schönfärberei früher oder später sowieso auf.“

„Die Zeiten für Greenwashing sind vorbei und das ist auch gut so.“

Alexander Birken
CEO Otto Group



1.2 ZIELE

Klimaneutralität ganz klar die Nummer eins

So verschieden zum Teil die Ambitionen sind, so einheitlich ist die Zielvorstellung. Sämtliche Unternehmen dieser Analyse verfolgen explizit das Ziel, ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger zu werden. Im Durchschnitt formulieren sie auf ihren Websites und ihren Berichten acht Nachhaltigkeitsziele aus. Ein Ziel ragt auch bei den Gesprächen heraus: die Klimaneutralität. Dahinter reihen sich ganz unterschiedliche Themen ein – von Diversität bis Ressourceneffizienz, von Arbeitssicherheit bis zum sparsamen Umgang mit Wasser.

Klimaneutralität: Der neue „Leitstern“

Deutschlands Top-Konzerne wollen ihren CO₂-Fußabdruck auf null reduzieren. Im Durchschnitt benötigen die Unternehmen dieser Analyse noch 14 Jahre – und damit bis 2035 –, um zumindest bei ihren eigenen CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2) eine Nettonull zu erreichen. Knapp die Hälfte will die Dekarbonisierung bis 2030 schaffen oder hat die Nettonull bereits erreicht, ein Viertel braucht bis Ende der kommenden Dekade und ein Viertel bis zum Jahr 2050.

Je intensiver sich Unternehmen mit den Möglichkeiten der Dekarbonisierung auseinandersetzen, desto stärker rückt auch das Thema Kompensationen in den Blick. Aktuell spielen CO₂-Zertifikate zum Ausgleich schwer vermeidbarer Emissionen noch eine relativ große Rolle. In den kommenden Jahren wird der Anteil jedoch spürbar sinken.

Zugleich wächst die Bereitschaft, den Begriff der Klimaneutralität weiter zu fassen. In den vergangenen Jahren konzentrierten sich viele Unternehmen auf den Scope 1 und 2 und damit die Reduzierung ihrer eigenen direkten und indirekten Treibhausgasemissionen. Nun rückt die gesamte Wertschöpfungskette (Scope 3) in den Fokus. Für den neuen Trend steht exemplarisch der Daimler-Konzern: „Wir verstehen CO₂-Neutralität holistisch“, so CEO Ola Källenius und ergänzt. „Es geht hierbei um vier Dimensionen: die Lieferantenkette, die eigene Produktion, das Produkt und dessen Nutzung bei den Kunden. In 20 Jahren wollen wir dieses gesamte System CO₂-neutral machen.“

NACHHALTIGKEITSZIELE

E dominiert S und G

E Environment (Ökologische Dimension von Nachhaltigkeit)	S Social (Soziale Dimension von Nachhaltigkeit)	G Governance (Governance-Dimension von Nachhaltigkeit)
Klimaneutralität Höhere Energieeffizienz Abfallvermeidung Plastikreduzierung Ressourcenmanagement Umstellung auf erneuerbare Energien Schutz der Biodiversität	Weniger Arbeitsunfälle Einhaltung von Menschenrechten entlang der Lieferkette Faire Löhne Gesundheitsschutz	Mehr Frauen in Führungspositionen Transparenz Diversität Antikorruptionsmaßnahmen

Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld beschreibt den schwierigen Weg hin zu einem klaren Scope-3-Ziel: „Man muss viel genauer als bislang den gesamten Lebenszyklus und die Nutzungsdauer seiner Produkte kennen, um ein realistisches Datum nennen zu können.“ Aus seiner Sicht ist das Ziel der Klimaneutralität der „Leitstern“, an dem sich das Nachhaltigkeitsengagement ausrichte und dem man Schritt für Schritt näherkommen wolle. Wichtige Meilensteine seien bei Schaeffler beispielsweise die Umstellung auf grünen Strom (bis 2024) sowie die Erhöhung der Energieeffizienz (mit Einsparungen von jährlich rund 100 GWh bis 2024) in den 75 Werken weltweit.

Regenerative Energien wie Solar- und Windenergie sowie Biomasse auch aus eigenen Anlagen sind allerorten auf dem Vormarsch. Durchschnittlich bis zum Jahr 2027 wollen die Unternehmen ihre Stromversorgung vollständig auf Erneuerbare umstellen. Die Mehrzahl hat sich klare Ziele für den ausschließlichen Einsatz grünen Stroms gesetzt.

Dekarbonisierung auch über Kompensationen

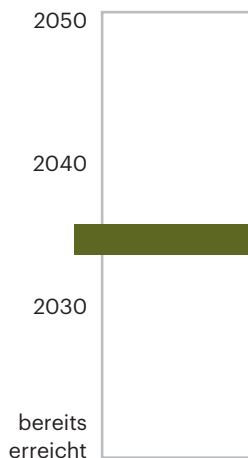
Bei ihrer ökologischen Transformation setzen die meisten Unternehmen auf den vermehrten Einsatz regenerativer Energien sowie eine höhere Energieeffizienz. Hinzu kommt oft das Thema Kompensation und damit die Option, die Nettonull bei den CO₂-Emissionen auch über die Unterstützung von Klimaprojekten wie Aufforstung und den Erwerb entsprechender Zertifikate zu erreichen. In der Praxis finden sich hierzu drei Einstellungen:

DAS KLIMANEUTRALITÄTSZIEL

Drei Stellschrauben

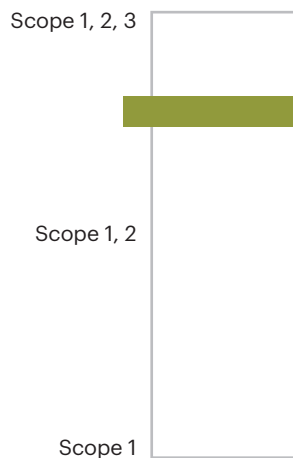
1. Zeitpunkt

In welchem Jahr soll Klimaneutralität erreicht werden?



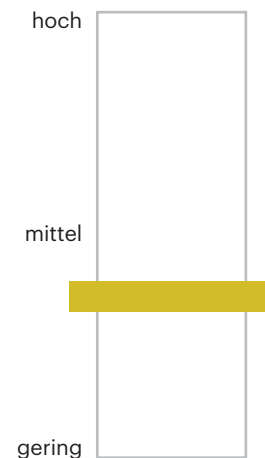
2. Definition

Wie umfassend ist Klimaneutralität definiert (Scope 1, 2, 3)?



3. Kompensation

Wie hoch ist der Anteil an Kompensationsmaßnahmen?



■ Ø der 20 befragten Unternehmen

- Kompensation ist mit Blick auf das Geschäftsmodell unvermeidlich.** „Wir wollen bis 2050 klimaneutral sein durch Technologie, Infrastruktur und Kompensation. Neue Flugzeuge verbrauchen 25 bis 30 Prozent weniger Treibstoff. Außerdem setzen wir auf synthetische Kraftstoffe und Kompensationsmodelle wie CORSIA, dem einzigen weltumspannenden Kompensationsmodell im internationalen Luftverkehr.“
Harry Hohmeister, Lufthansa
- Es kommt auf die Art der Kompensation an.** „Wir werden in diesem Jahr unseren CO₂-Footprint um 50 Prozent reduzieren und bis 2023 um weitere 20 Prozent durch den Zukauf von Gold-Standard-Zertifikaten. Ich lege Wert darauf, dass wir hier keinen Ablasshandel betreiben. Das kommt nicht in Frage.“
Theodor Weimer, Deutsche Börse
- Kompensation sollte nur das letzte Mittel sein.** „Auf unserem Weg zur Klimaneutralität 2030 in unseren eigenen Operations wollen wir zuvorderst den Energieeinsatz über weitreichende Effizienzmaßnahmen verringern. Die von uns eingesetzte Energie sollte möglichst aus erneuerbaren Quellen stammen. Und zur Absicherung unserer klimastrategischen Zielerreichung setzen wir auf hochwertige Kompensation als letztes Mittel. Denn wir möchten den Druck für tatsächliche Vermeidung und Verringerung von Emissionen sehr hochhalten. Wir wollen uns quälen – und ich nenne es bewusst so –, um unsere Klimaziele zu erreichen.“
Alexander Birken, Otto Group

Breites Spektrum an weiteren Nachhaltigkeitszielen

Die Dominanz des Zieles Klimaneutralität verwundert angesichts der aktuellen Debatte nicht. Doch die Unternehmen wissen, dass Nachhaltigkeit ein breiteres Spektrum abdeckt. So erklärt Telekom-CEO Timotheus Höttges: „Wir haben unsere Ziele in zwei Bereiche kategorisiert. GreenMagenta – das sind die Klimaziele – und Good Magenta – das ist die gesellschaftliche Verantwortung, die wir sehen für eine faire, gerechte, digitale Gesellschaft.“ Klassischerweise folgen die Ziele der ESG-Systematik und differenzieren damit zwischen Umwelt (E), Sozialem (S) und der Unternehmensführung (G).

- ▶ Bei „E“ stehen neben Klimaschutz Ressourceneffizienz (unter anderem bei Siemens, Daimler und Goldbeck), Plastikreduktion (zum Beispiel bei Henkel, Kaufland und Procter & Gamble) sowie der Schutz von Wasser (wie bei Schaeffler und Daimler) im Vordergrund.
- ▶ Bei „S“ lauten die vorrangigen Ziele Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheit (zum Beispiel bei Schaeffler, thyssenkrupp und Henkel) sowie Sicherstellung von Menschenrechten entlang der globalen Wertschöpfungsketten (unter anderem bei Otto Group, BASF und Telekom).
- ▶ Und bei „G“ geht es meist um die Erhöhung der Frauenquote auf oberen Führungsebenen (wie bei Siemens, Vonovia und Lufthansa) sowie die Stärkung von Diversity (zum Beispiel Procter & Gamble, Daimler und Deutsche Bahn).

Darüber hinaus setzen sich Unternehmen individuelle Ziele, die in direkter Verbindung zu ihrem Geschäft und ihren Kernkompetenzen liegen: Die Deutsche Bank beispielsweise strebt mehr nachhaltige Finanzierung und Anlagen an. Die Deutsche Bahn will mehr Verkehr auf die Schiene verlagern. Munich RE will neue Transformationsrisiken versichern und RWE die Energiewende-Regionen unterstützen. Und die Deutsche Telekom setzt sich für Datenschutz und faire Spielregeln im Internet ein.

Definition der Ziele: Vom Anfang oder vom Ende her denken

Wenn Unternehmen Nachhaltigkeitsziele festlegen, gehen sie häufig vom Status quo aus und schreiben bisherige Entwicklungslinien fort. Dabei achten sie vor allem auf drei Dinge: Die Ziele sollen nach innen motivieren, sich nach außen überzeugend kommunizieren lassen und gut erreichbar sein. Hinzu kommt der Blick auf Wettbewerber und Regulierer. „Bei unserer Zieldefinition kamen verschiedene Sichtweisen zusammen“, erklärt Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld: „Was gibt uns die Regulierung vor, was macht der Wettbewerb und was können wir tatsächlich erreichen.“

Als Werkzeug nutzen viele Unternehmen die Wesentlichkeitsanalyse (Materialitätsanalyse). Damit lässt sich systematisch untersuchen, welche Nachhaltigkeitsthemen für ein Unternehmen und seine wichtigsten Stakeholder relevant sind – und welche Themen sie am stärksten beeinflussen können. Bei der Deutschen Telekom beispielsweise erfolgt deren Ermittlung in einem umfassenden Prozess mit den Stakeholdern, wie CEO Timotheus Höttges berichtet: „Wir haben die gesamte Wertschöpfungskette analysiert

„Wir identifizieren Trends, die wir für wichtig erachten und wo wir Beiträge leisten können.“

Simone Bagel-Trah
Aufsichtsratsvorsitzende Henkel

und geschaut, wo wir überhaupt Impact haben.“ Ähnlich äußert sich Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah: „Wir identifizieren Trends, die wir für wichtig erachten und wo wir Beiträge leisten können.“ Ein Beispiel sei die Entwicklung von gewichtsparenden Produkten für die Automobilbranche, um E-Mobilität zu fördern.

Der Wohnungsbaukonzern Vonovia hat mittels einer Materialitätsanalyse wesentliche Nachhaltigkeitsthemen für sich und seine Stakeholder bestimmt und daraus konkrete Nachhaltigkeitsziele abgeleitet. CEO Rolf Buch erläutert ein Beispiel: „Wir haben zum Stichtag 2020 die Summe aller Energieausweise unserer Gebäude genommen und sie mit den EU-Reduktionsvorgaben verglichen. Dabei haben wir gemerkt, dass wir die Reduktionsziele mit Sanierung allein nicht erreichen können. Unsere Lösung: Die restliche Energie, die wir nicht einsparen können, produzieren wir künftig regenerativ selbst in unseren Quartieren. Wir nennen das ‚fuel switch‘.“

Jedes zweite Unternehmen dieser Analyse hat sich darüber hinaus dem internationalen Framework der „Science-Based Targets“-Initiative (SBTI) angeschlossen und sogenannte Science-Based Targets definiert. Deren Grundgedanke: Unternehmen denken „vom Ende her“ und definieren ihre CO₂-Reduktionsziele in Abhängigkeit von den wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Klimawandel. Ziel ist es, in Summe nur noch so viel Treibhausgase zu emittieren, wie der Planet vertragen kann und sich damit am 1,5 Grad-Ziel der Pariser Klimakonferenz im Jahr 2015 zu orientieren.

Kommunikation der Ziele: Ausführliche Berichte und bunte Kacheln

Über Ziele wie auch über ihre Strategie und Aktivitäten berichten Deutschlands Unternehmen mittlerweile ausführlich. Seit 2017 sind sie EU-weit bei mehr als 500 Beschäftigten und/oder Umsatzerlösen über 40 Millionen Euro dazu auch verpflichtet. Doch Deutschlands Top-Konzerne blicken in der Regel bereits auf eine längere Tradition zurück. Die ersten Nachhaltigkeitsberichte von Henkel und der Otto Group beispielsweise entstanden in den 1990er Jahren. Mittlerweile gibt es einen Trend hin zur integrierten Berichterstattung und damit der Bündelung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht in einem Dokument. Damit machen Unternehmen deutlich, dass sie Nachhaltigkeit nicht (mehr) als separates Thema verstehen, sondern als Grundlage ihrer Geschäftstätigkeit.

Der Bedeutungsgewinn des Themas Nachhaltigkeit zeigt sich bereits bei einer Analyse der Verwendung von Begrifflichkeiten in den Berichten der Studienteilnehmer:

- ▶ Der Begriff „Nachhaltigkeit“ (inkl. seiner Synonyme) taucht heute sechsmal häufiger auf als 2005 – die Zahl stieg von knapp 400 auf zuletzt 2.400. Das sind 120 Nennungen pro Geschäftsbericht.
- ▶ Die Verwendung der Begriffe „Klimawandel“ und „Klimaneutralität“ hat sich vervier- bzw. verachtfacht – ebenfalls ein klarer Ausdruck für die sich wandelnden Prioritäten.
- ▶ Neueren Datums sind die Begriffe „Sustainable Development Goals“ beziehungsweise „SDGs“. Sie wurden erst 2015 von der UN verabschiedet. In den analysierten Berichten des Jahres 2020 tauchen sie bereits 195 Mal auf – eine erstaunliche Karriere für einen so jungen Begriff.

UN-NACHHALTIGKEITSZIELE (SDGs)

Ziele 8, 9 und 13 werden am häufigsten genannt



Anteil der 20 befragten Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsziele mit einzelnen SDGs verknüpfen

Die Beliebtheit der UN-Nachhaltigkeitsziele hängt auch damit zusammen, dass sie sich leicht kommunizieren und prägnant in Form bunter Kacheln darstellen lassen. Die Unternehmen verknüpfen dazu ihre eigenen Ziele mit den SDGs und vereinfachen damit auch den Vergleich mit anderen Unternehmen. Während einige Konzerne wie die Deutsche Telekom, Siemens und Procter & Gamble alle 17 SDGs abdecken, konzentrieren sich andere auf für sie besonders relevante. Am häufigsten werden die Ziele 8 („Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“), 9 („Industrie, Innovation und Infrastruktur“) sowie 13 („Maßnahmen zum Klimaschutz“) verwendet. Auch die SDGs 4, 5, 7, 11, 12 und 17 nennt mehr als jedes zweite Unternehmen dieser Analyse.

Die Beliebtheit der UN-Nachhaltigkeitsziele hängt auch damit zusammen, dass sie sich leicht kommunizieren und prägnant in Form bunter Kacheln darstellen lassen.



1.3 GOVERNANCE

CEOs übernehmen Verantwortung, die Organisation entsteht

Um die Ambitionen in puncto Nachhaltigkeit zu verfolgen und die entsprechenden Ziele zu erreichen, braucht es eine schlagkräftige Organisation und eine klare Verantwortungsstruktur für die Umsetzung. Vielerorts befindet sich die Organisation noch im Aufbau oder wird an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst. So schuf die Deutsche Bank im Oktober 2020 ein neues Nachhaltigkeitskomitee unter Leitung des CEO. Dem obersten Entscheidungsgremium für Nachhaltigkeitsfragen gehören weitere Vorstände sowie die Leiter der Geschäftsbereiche an. Die Deutsche Bahn fasste im vergangenen Jahr die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit zu einer neuen Organisationseinheit zusammen und siedelte sie direkt beim CEO an, der in Personalunion auch Chief Sustainability Officer (CSO) ist. Und bei der Lufthansa gibt es seit Anfang 2021 einen neu geschaffenen Bereich, der alle Nachhaltigkeitsaktivitäten konzernübergreifend verantwortet und direkt an den Vorstand berichtet.

Die Gründe für diese und weitere Veränderungen liegen auf der Hand: Das Thema hat zuletzt enorm an Bedeutung gewonnen. Dem wollen (und müssen) die Unternehmen nun auch in der Steuerung gerecht werden.

Ganz oben aufgehängt: Die Verantwortung liegt meist beim Chef

Angesichts des Bedeutungszuwachs hängen Deutschlands Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit höher auf. Traditionell war es bislang oft Teil der Unternehmenskommunikation und zumindest eine, wenn nicht sogar mehrere Hierarchieebenen tiefer angesiedelt. Nun übernehmen immer mehr CEOs selbst formal oder de facto die Verantwortung.

- „Uns ist bewusst geworden, dass wir Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion brauchen und beim CEO aufhängen müssen. Nachhaltigkeit ist ein ganz wesentliches Thema, auf das ich zirka 20 Prozent meiner Zeit als CEO allokiere.“
Rolf Buch, Vonovia
- „Wir haben 2019 ein Sustainability Committee gegründet. Das ist bei uns am Ende des Tages der Vorstand. Denn das Thema Nachhaltigkeit kann man nicht einfach delegieren. Ziele und Maßnahmen müssen von oben vorgelebt werden.“
Klaus Rosenfeld, Schaeffler

Direkt zum CEO führt die Berichtslinie neben den bereits genannten Unternehmen unter anderem auch bei BASF, RWE und Daimler. Bei anderen Unternehmen berichtet das zentrale Nachhaltigkeitsorgan wie bei Lufthansa und Schaeffler direkt an den Gesamtvorstand oder wie bei Siemens an einzelne Vorstandsmitglieder.

„Wir haben 2019 ein Sustainability Committee gegründet. Das ist bei uns am Ende des Tages der Vorstand. Denn das Thema Nachhaltigkeit kann man nicht einfach delegieren.“

Klaus Rosenfeld
CEO Schaeffler

Schlagkräftig organisiert: Vertikale und horizontale Ansätze funktionieren

Bei der Organisation der Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen Unternehmen unterschiedliche Ansätze. In der Regel steuern sie ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen zentral und setzen sie dann dezentral in den verschiedenen Funktionen, Divisionen und Regionen um. Dabei existieren verschiedene Modelle:

- Es gibt eine zentrale Nachhaltigkeitsabteilung bzw. einen entsprechenden Fachbereich. So arbeiten beispielsweise die Lufthansa, Vonovia und thyssenkrupp.
- Die Steuerung erfolgt über die Geschäftsbereiche hinweg in einem Nachhaltigkeitskomitee oder einem Beirat. Dies praktizieren unter anderem Henkel, Goldbeck und die Deutsche Bank.
- Es besteht eine komplexe Struktur über mehrere Instanzen wie bei der Deutschen Telekom und Schaeffler.

In der Stichprobe dieser Studie liegt das Verhältnis zwischen vertikalem Aufbau (Abteilung/Fachbereich) und horizontaler Struktur (Komitee/Beirat) bei 50 zu 50. Beide Modelle und auch Mischformen funktionieren offenkundig in der Praxis.

Nachhaltigkeitsboards mit externen Experten

Eine Struktur ist immer nur so gut wie die handelnden Personen, darauf legen Top-Führungskräfte größten Wert. Die Deutsche Telekom, Daimler und andere besetzen ihre Nachhaltigkeitsboards zum Teil auch mit externen Experten und Expertinnen, um den Blick zu weiten. Andere suchen sehr gezielt Talente im ganzen Unternehmen und bauen mit ihnen ihre Nachhaltigkeitsorganisation auf. „Die Nachhaltigkeit spielt in nahezu alle Bereiche rein. Dazu zählt die Flottenstrategie genauso wie die Tarifstruktur. Das füllen wir mit Leben“, begründet Luftansa-Vorstand Hohmeister.

Wirklich schlagkräftig wird eine Struktur jedoch erst dann, wenn auch die Belegschaft eingebunden ist. Unternehmen wie Henkel haben daher „Ambassador-Programme“ gestartet, bei denen Mitarbeitende zu Nachhaltigkeitsbotschaftern ausgebildet werden und vor Ort Ideen umsetzen. Der CEO der Otto Group, Alexander Birken, wirbt für ein verstärktes Engagement: „Wir fordern unsere Mitarbeitenden auf: Macht euch Gedanken! Heraus kommen dann gute Vorschläge wie beispielsweise ab 2023 nur noch nachhaltige Verpackungen zu verwenden. Oder die Kennzeichnung von nachhaltigen Produkten bis 2022 auf ein neues Niveau zu heben.“ Wenn diese zügig umgesetzt werden, wächst die Bereitschaft bei Mitarbeitenden, sich über ihren normalen Arbeitsalltag zu engagieren.

Vergütung: Finanzielle Anreize für mehr Nachhaltigkeit

Viele Beschäftigte sind, das zeigen nicht nur die genannten Beispiele, intrinsisch motiviert und engagieren sich mit Herzblut für mehr Nachhaltigkeit. Darüber hinaus können auch finanzielle Anreize zu Leistungen anspornen. Im Vorstand sind monetäre Anreizsysteme üblicherweise besonders ausgefeilt und unterschiedlichste Kennziffern des Unternehmenserfolgs seit Langem ein fester Bestandteil der variablen Vergütung. Konsequenterweise beginnen Unternehmen nun auch Nachhaltigkeitskennzahlen in ihr Vergütungssystem aufzunehmen.

Ein solches Vergütungssystem billigte die Hauptversammlung der Deutschen Börse im Mai 2021. Ihr CEO Theodor Weimer berichtet: „Ein hoher Anteil meiner Vergütung hängt nun vom Erreichen von ESG-Zielen ab. Unter anderem müssen unsere Umsätze mit ESG-Produkten und -Diensten in jedem Jahr um einen festgelegten Prozentsatz steigen.“ Auch bei Vonovia enthält das Vergütungssystem für die Vorstände seit 2021 einen Nachhaltigkeitsfaktor. Berechnet wird ein sogenannter Sustainable Performance Index, der fünf Kenngrößen zusammenfasst: Senkung der CO₂-Intensität des Bestandsportfolios, Anteil barrierearmer Modernisierungen, Energieeffizienz von Neubauten, Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und Diversität bei Führungskräften. Dieser Index macht ein Viertel der langfristigen variablen Vergütung aus und muss sich jedes Jahr verbessern.

„Wir wollen dieses Vergütungssystem in einem zweiten Schritt jetzt in der gesamten Organisation verankern, bei allen 2.000 Führungskräften auch international.“

Timotheus Höttges
CEO Telekom

Telekom-Chef Timotheus Höttges, dessen Vergütung ebenfalls zum Teil vom Erreichen von ESG-Zielen abhängt, denkt bereits einen Schritt weiter: „Wir wollen dieses Vergütungssystem in einem zweiten Schritt jetzt in der gesamten Organisation verankern, bei allen 2.000 Führungskräften auch international.“

Drei zentrale Fragen auf dem Weg zu einer ESG-konformen Vergütung

Weitere Unternehmen wie die Deutsche Bank, Henkel, Otto Group, RWE, Schaeffler und Siemens haben inzwischen ebenfalls einzelne Nachhaltigkeitselemente in ihre Vorstandsvergütungssysteme aufgenommen oder planen dies. Dabei sollten sie Antworten auf drei zentrale Fragen finden:

► **Welche Personengruppen sollen einbezogen werden?**

Bislang beschränken sich viele Unternehmen im ersten Schritt auf den Vorstand. Doch eine Ausdehnung auf die erste und zweite Führungsebene ist denk- und machbar.

► **Wie hoch soll der Anteil an der Gesamtvergütung sein?**

Bislang ist Nachhaltigkeit oft nur ein partieller Indikator eines Teils der Vergütung.

► **Wie lässt sich die Nachhaltigkeitsperformance messen?**

Diese Fragestellung beschäftigt Unternehmen bereits bei der Aufstellung und Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitsziele. Von daher knüpft die Vergütung üblicherweise an den dort definierten Kennzahlen an.

Nicht nur beim Thema Vergütung ist derzeit noch vieles im Fluss. Die Nachhaltigkeits-Governance befindet sich noch in der Entwicklungs- und Aufbauphase. Mit dem Ziel, die eigenen Kompetenzen zu stärken und diese auch Kunden anzubieten, kaufen Unternehmen bisweilen auch Expertise zu. Ein Beispiel hierfür liefert die Deutsche Börse, die sich im November 2020 mit der Akquisition der ESG-Datenfirma ISS Nachhaltigkeitswissen und -erfahrung ins Haus geholt hat.

1.4 GRUNDHALTUNG

Von proaktiv-gestaltend bis reaktiv-verantwortungsvoll

Die Ausführungen zeigen: Deutschlands Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeit. Das Thema hat sich einen festen Platz ganz oben auf jeder Managementagenda erobert. Dabei verfolgen sie verschiedene Ambitionen: eher defensiver Art wie Überleben und Absichern oder offensiver, indem sie ermöglichen und vorangehen. Ihr Fokus liegt derzeit auf der ökologischen Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle auf dem Weg hin zur Klimaneutralität. Die erforderlichen Strukturen befinden sich vielerorts noch im Aufbau. Doch die Weichen sind gestellt.

Wenn man sich von den Einzelfällen löst und den Blick auf die gesamte Unternehmenslandschaft richtet, werden drei Grundhaltungen erkennbar. Die jeweilige Grundhaltung hängt entscheidend von der Dynamik der Branche, der dort herrschenden Regulierung sowie dem Geschäftsmodell und den Kernkompetenzen der einzelnen Firmen ab. Je nach Ausgangslage kann es aus Sicht des Unternehmens strategisch sinnvoll sein, eher proaktiv-gestaltend oder reaktiv-verantwortungsvoll tätig zu sein.

Eine proaktiv-gestaltende Haltung: Die Gruppe der Vorreiter

„Wir bauen eine nachhaltige Zukunft!“ könnte das Motto derjenigen Unternehmen lauten, die die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit proaktiv gestalten wollen. Sie möchten das eigene Unternehmen und ihre Umwelt ändern und warten dabei nicht auf andere oder auf perfekte Rahmenbedingungen. Wenn auf dem Weg Probleme und Herausforderungen auftauchen, lösen sie sie so gut wie möglich. Sie sehen sich hierbei als Vorreiter auf dem Weg in eine bessere Zukunft. Dabei ist diesen Unternehmen Impact besonders wichtig. Die Welt innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens soll messbar nachhaltiger werden. Deshalb formulieren sie anspruchsvolle Ziele und bauen eine schlagkräftige Organisation auf.

Eine aktiv-engagierte Haltung: Die Gruppe der Macher

Unternehmen mit dieser Haltung treiben weniger als die vorgenannten, verschreiben sich aber ebenfalls mit aller Ernsthaftigkeit der Nachhaltigkeit. Gemäß dem Motto „Wir hängen uns da jetzt voll rein!“ wollen sie der Erkenntnis Taten folgen lassen. Für sie ist es selbstverständlich, dass sie sich engagieren – und das auch über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus. Sie wollen damit einen spürbaren Beitrag leisten und mithelfen, nachhaltigere Wege des Wirtschaftens zu finden und zu etablieren.

Eine reaktiv-verantwortungsvolle Haltung: Die Gruppe der Vorsichtigen

Unternehmen mit dieser Haltung bleiben zwar nicht passiv, handeln aber eher reaktiv. „Wir tun, was von uns erwartet wird“ könnte ihr Motto lauten. Sie kümmern sich ernsthaft um das Thema Nachhaltigkeit, zeigen aber weniger Engagement und Gestaltungswillen als andere.



1.5 ZWISCHENFAZIT

Haltung hat sich rasant verändert

Im November 2021 findet in Glasgow bereits die 26. UN-Klimakonferenz statt. Seit 26 Jahren ringen die Nationen um die richtige gemeinsame Haltung angesichts des Klimawandels. Doch es brauchte lange Zeit, bevor die ökologische Transformation und die stärkere Verankerung des Themas Nachhaltigkeit auch in den Unternehmen und auf der Managementagenda ankamen.

Nachdem 2019 noch Digitalisierung das Topthema war und 2020 dann Corona die CEO-Agenda dominierte, steht 2021 Nachhaltigkeit ganz oben. Die Haltung in Deutschlands Unternehmen hat sich spürbar verändert. Ihre Ambitionen in puncto Nachhaltigkeit werden ehrgeiziger, ihre Ziele konkreter. Deutschlands Führungskräfte berichten von einem „Race to Zero“, keiner möchte später als der Wettbewerb die Dekarbonisierung vollenden. Konsequenterweise übernehmen die CEOs nun oft selbst die Verantwortung für das Ressort Nachhaltigkeit – nichts illustriert besser, welchen Bedeutungszuwachs die Themen Ökologie, Soziales und Governance binnen kurzer Zeit erlangt haben.

Im Fokus steht derzeit bei den meisten Unternehmen auch mit Blick auf die gesellschaftliche Diskussion ganz klar die Ökologie und hier vor allem die Weiterentwicklung zu einem klimaneutralen Unternehmen. Doch dies ist nur eine Momentbetrachtung. Die anhaltenden Debatten unter anderem um sozial verantwortliche Lieferketten oder Frauenquoten zeigen, dass auch die beiden anderen Aspekte der Nachhaltigkeit nicht in Vergessenheit geraten.

Eine klare Haltung ist zwingende Voraussetzung für nachhaltigeres Wirtschaften. Für einen echten Wendepunkt beim Klimawandel und der Verbesserung anderer ESG-Faktoren ist jedoch entschlossenes Handeln erforderlich. In welchem Umfang und unter welchen Rahmenbedingungen Deutschlands Top-Managerinnen und -Manager dies angehen, erläutert der zweite Teil.



2. Die Handlung

Ein anspruchsvoller Weg

2.1 UMFELD: Was die Transformation antreibt – und was sie hemmt	35
2.2 WIRTSCHAFTLICHKEIT: Balanceakt zwischen Ökologie und Ökonomie	44
2.3 HANDLUNGSFELD: Die ganze Wertschöpfungskette mitnehmen	46
2.4 VIER TRANSFORMATIONSPFADE: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen	50
2.5 ZWISCHENFAZIT: Kraftakt unter erschwerten Rahmenbedingungen	53

DIE HANDLUNG

Ein anspruchsvoller Weg

Vor Deutschlands Unternehmen liegen herausfordernde Jahre. Mit Blick auf die selbst gesteckten sowie die politisch vorgegebenen Ziele müssen sie ihre Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle so weiterentwickeln, dass sie den Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften genügen. Die Transformation ist eine Mammutaufgabe, und das gleich in mehrfacher Hinsicht.

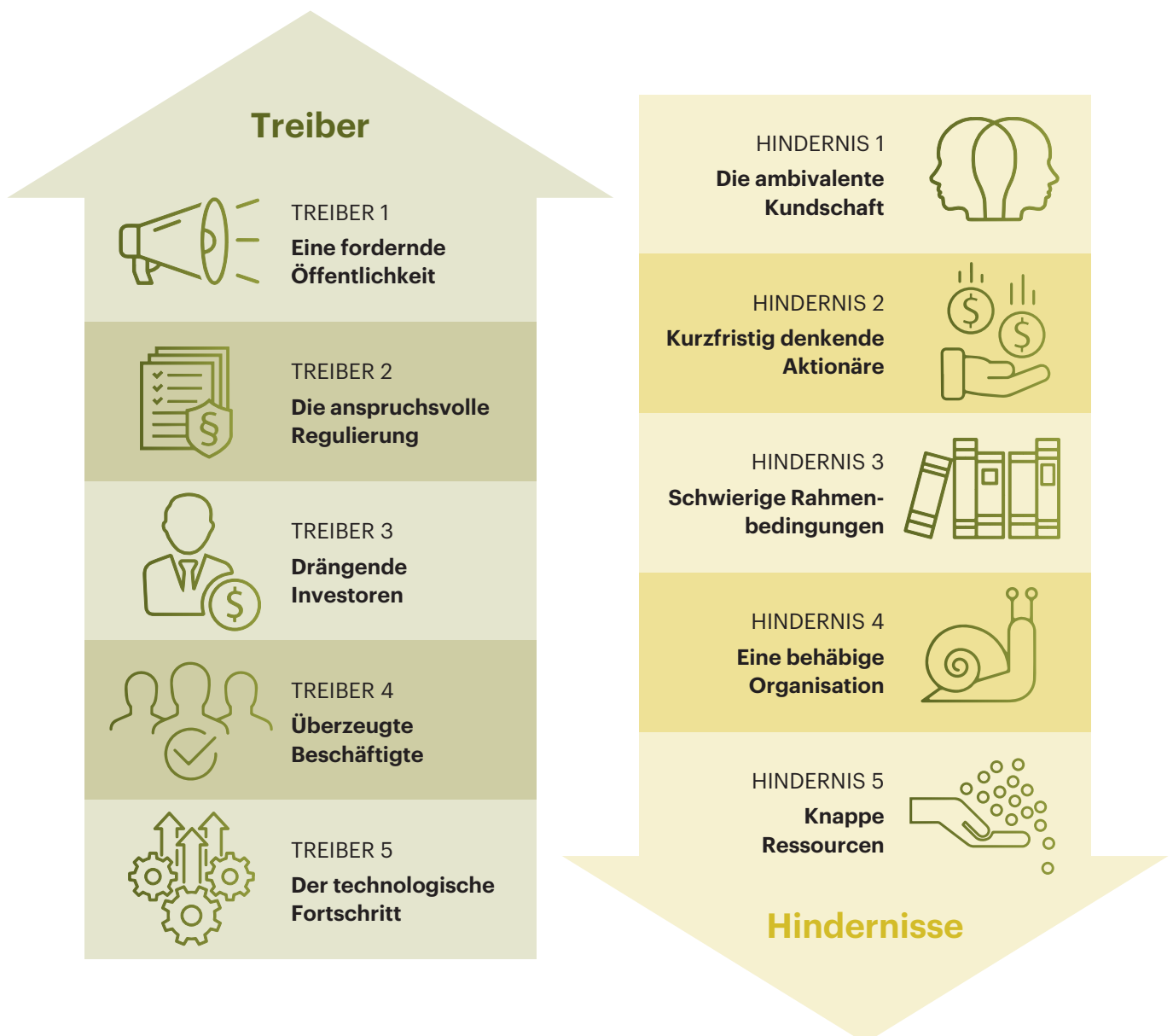
- ▶ Der anstehende Umbau der Geschäftsmodelle ist äußerst komplex. Nur in Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kundschaft und weiteren Stakeholdern können Unternehmen ihre Wertschöpfung nachhaltig gestalten.
- ▶ Das Disruptionspotenzial ist gewaltig, da klassische Ertragsquellen versiegen und es zum Teil nur wenig Erfahrungswerte für die neu entstehenden „sauberen“ Geschäftsmodelle gibt.
- ▶ Es herrscht ein hoher Grad an Unsicherheit. Viele technische Lösungen müssen erst noch entwickelt und zur Marktreife gebracht, neue Infrastrukturen aufgebaut werden. Auch bei den gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen besteht noch erheblicher Klärungsbedarf.
- ▶ Die Kosten sind immens. Der Umbau der Geschäftsmodelle erfordert Investitionen in bislang unbekannt Dimensionen, funktioniert nur mit neuen Qualifikationen in der Belegschaft und macht bisherige Fähigkeiten obsolet.
- ▶ Die Auswirkungen treffen jeden. Der Umbau der Geschäftsmodelle verändert die Arbeits- und Lebensweisen nahezu aller und macht beispielsweise Prognosen über künftiges Käuferverhalten außerordentlich schwierig.
- ▶ Die Dekarbonisierung erfordert einen langen Atem. Je nach Geschäftsmodell und Branche braucht es noch viele Jahre bis zu einer Nettonull bei den CO₂-Emissionen.

Markus Krebber, CEO des Energiekonzerns RWE, bringt die Herausforderung der Transformation mit den Worten „Wir sind Energiewende live“ auf den Punkt und erläutert: „Das Spannende bei RWE ist, dass wir sowohl im Geschäft mit alten wie neuen Technologien unterwegs sind. Wir sind damit ein Abbild der Transformation, die auch gesellschaftlich gelingen muss – wir müssen zugleich einen Ausstieg und einen Einstieg bewältigen.“

2.1 UMFELD

Was die Transformation antreibt – und was sie hemmt

Grundsätzlich herrscht in Deutschland wie in vielen anderen Ländern ein Konsens, dass der Ausstieg aus klimaschädlichen Geschäftsmodellen und der Einstieg in eine kohlenstoffarme Wirtschaft in den kommenden Jahren gelingen muss. Dies funktioniert jedoch nur unter Berücksichtigung der Interessen wichtiger Stakeholder – und der ist ein Balanceakt ohnegleichen. Aus den mehr als 20 Gesprächen mit Top-Führungskräften haben sich fünf Treiber und fünf Hindernisse herauskristallisiert. Zum Teil sind Stakeholder je nach aktueller Interessenlage sogar Treiber und Hindernis zugleich.





TREIBER 1

Eine fordernde Öffentlichkeit

Für Schlagzeilen sorgte in den vergangenen Jahren vor allem die „Fridays for Future“-Bewegung. Doch auch viele andere zivilgesellschaftliche Akteure formulieren konkrete Forderungen an die Wirtschaft. Das Spektrum reicht von der Wissenschaft über Politik und NGOs bis hin zu jedem Individuum in seiner Rolle als Konsument, Beschäftigter, Steuerzahler und Wähler. Die Top-Führungskräfte erkennen in diesem durch eine entsprechende Berichterstattung in den Medien weiter geschärften Bewusstsein einen wichtigen Treiber:

- ▶ „Treiber des Wandels ist natürlich die Gesellschaft. Das sind bei uns vor allem die Verbraucher, unsere Kunden, die nachhaltigere Produkte wünschen. Das empfinden wir als hilfreich.“
Simone Bagel-Trah, Henkel
- ▶ „Die Gesellschaft ist ein wichtiger Treiber. Ihr Wunsch zu mehr Nachhaltigkeit ist klar und die Richtung vorgezeichnet. Zuletzt hat sich die gesellschaftliche Dynamik aufgrund von Unzufriedenheit über mangelnde Fortschritte noch mal deutlich beschleunigt.“
Markus Krebber, RWE
- ▶ „Auch wenn mir Fridays for Future manchmal mit ihrer Art aufzutreten und bisweilen unreflektiert zu fordern auf die Nerven geht, bin ich extrem froh, dass die Bewegung entstanden ist und dass sie dem Thema diesen Nachdruck verliehen hat. Sie war der Anstoß, den unsere Gesellschaft brauchte, um das Thema ernster zu nehmen, und zwang zum Nachdenken wie zum Handeln. Dank des neuen Zeitgeistes wird nun eine nachvollziehbare und authentische Nachhaltigkeitsstrategie von allen Seiten begrüßt.“
Jan-Hendrik Goldbeck, Goldbeck



TREIBER 2

Die anspruchsvolle Regulierung

Die auf allen Ebenen verschärfte Regulierung lässt Unternehmen kaum noch eine andere Wahl, als ihre Nachhaltigkeitsstrategien mit aller Entschlossenheit voranzutreiben. Dazu zählen in jüngster Zeit das „Fit for 55“-Gesetzespaket zur Umsetzung des European Green Deal, die EU-Taxonomie zur Klassifizierung nachhaltiger Finanzprodukte sowie das deutsche Lieferkettengesetz. Die CEOs richten ihr Handeln an den neuen Rahmenbedingungen aus:

- „Die Regulierung geht in eine neue Richtung, und zwar hin zu mehr Klimaschutz und mehr Nachhaltigkeit. Das gilt im Übrigen über die EU-Grenzen hinaus auch für die USA und China. Die Ambitionen sind in unserer Branche recht synchron.“

Ola Källenius, Daimler

- „Wenn wir uns nicht anpassen, haben wir zwei Probleme. Die zunehmende Klimaschutzregulierung – dabei ist die CO₂-Abgabe noch das freundlichste Instrument, vielleicht gibt es in Zukunft auch Sanierungsverpflichtungen – und die Finanzierung: Denn die EU-Taxonomie ‚Sustainable Finance‘ wird großen Einfluss bekommen.“

Rolf Buch, Vonovia

- „Die uns regulatorisch vorgegebenen Ziele sind eine besondere Herausforderung. Ab Ende nächsten Jahres werden wir den CO₂-Fußabdruck unseres Kreditportfolios veröffentlichen und es wird eine Green-Asset-Ratio geben. Das alles wird unsere Bilanz verändern.“

Christian Sewing, Deutsche Bank

Otto-Group-CEO Alexander Birken kommentiert den neuen rechtlichen Rahmen zur Verbesserung von Umwelt-, Menschen- und Kinderrechten entlang der globalen Lieferketten: „Ich finde das Lieferkettengesetz gut, zumal jetzt die äußerst diffizile Haftungsfrage geklärt wurde. Mit dem Gesetz werden systematische und kontinuierliche Anstrengungen bei wichtigen sozialen und ökologischen Themen eingefordert.“

„Ab Ende nächsten Jahres werden wir den CO₂-Fußabdruck unseres Kreditportfolios veröffentlichen und es wird eine Green-Asset-Ratio geben.“

Christian Sewing
CEO Deutsche Bank



TREIBER 3

Drängende Investoren

Fast 80 Prozent der Investoren achten laut einer Bain-Studie nach eigenem Bekunden heute mehr auf Nachhaltigkeit als noch vor fünf Jahren. Zu den Vorreitern zählt mit Blackrock der weltweit größte Vermögensverwalter. In seinem jährlichen Brief an Top-Führungskräfte fordert dessen CEO Larry Fink mittlerweile regelmäßig ein verstärktes nachhaltiges Engagement. Er verweist darauf, dass es zu beträchtlichen Umschichtungen von Kapital kommen wird. Den Druck der Anlageprofis spüren auch Deutschlands CEOs.

- „Wer bislang nicht an Nachhaltigkeit geglaubt hat, weiß spätestens durch den Brief von Larry Fink, dass sich etwas ändern muss. Der Kapitalmarkt hat entschieden. Unternehmen, die auf das Neue setzen, erreichen schlichtweg eine höhere Marktkapitalisierung. Die anderen haben damit keine Wahl mehr und müssen nachziehen.“

Ola Källenius, Daimler

- „Im Finanzmarkt besitzt Nachhaltigkeit mittlerweile eine hohe Relevanz. Wenn bestimmte Kriterien nicht erfüllt sind, findet überhaupt kein Investment mehr statt.“

Alexander Birken, Otto Group

- „Die Prioritäten auf Aktionärsseite verschieben sich spürbar. Investoren sind viel stärker am Thema Nachhaltigkeit – und vor allem am Klimaschutz – interessiert.“

Rolf Buch, Vonovia

- „Die Relevanz von Nachhaltigkeit steigt auch aufgrund der Zustimmungspflicht für bestimmte Beschlüsse in der Hauptversammlung. Investoren nutzen ihre Stimmrechte, um bei Themen wie der Vorstandsvergütung, aber auch bei Klimazielen oder der Teilnahme an Ratings Einfluss zu nehmen.“

Joachim Wenning, Munich RE



TREIBER 4

Überzeugte Beschäftigte

Die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit kommt nicht zuletzt aus den Unternehmen selbst. Immer mehr Beschäftigte möchten, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig agiert. Häufig sind es die Jüngeren und die Bewerberinnen und Bewerber, die Nachhaltigkeit am stärksten einfordern. Dies beobachten auch Top-Führungskräfte:

- „Die Belegschaft ist ein positiver Treiber, besonders die Jüngeren. Die finden es klasse, in einem nachhaltigen Unternehmen zu arbeiten. Die sind stolz darauf.“

Joachim Wenning, Munich RE

- „Sehr viele Lufthanseaten, vor allem die jüngeren, bringen Ideen ein für mehr Nachhaltigkeit. Das Thema spielt zudem im Recruiting eine wachsende Rolle.“

Harry Hohmeister, Lufthansa

- „Bei Henkel ist die innere Haltung ein wichtiger Treiber. Das gilt nicht nur für uns als Gesellschafterfamilie, sondern auch für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Simone Bagel-Trah, Henkel

Dass auch ein einzelnes Teammitglied viel Druck erzeugen kann, erzählt Deutsche Börse-CEO Theodor Weimer: „Eine Mitarbeiterin hat bei uns das Thema ganz besonders vorangetrieben. Wann immer sie mich gesehen hat, hat sie darauf hingewiesen, dass wir zu wenig und das Falsche machen. Irgendwann hat sie mich überzeugt.“



TREIBER 5

Der technologische Fortschritt

Während sich die Führungsgremien mit dem Druck von Öffentlichkeit, Regulierern, Investoren und Beschäftigten auseinandersetzen, spielt ihnen der technologische Fortschritt in die Hände. Zwar fehlt es mancherorts noch an marktreifen und skalierbaren Lösungen für vollständig klimaneutrale Produkte und Prozesse. Doch in den vergangenen Jahren wurden bereits zahlreiche Alternativen zu bestehenden Technologien entwickelt, die nun die Transformation beschleunigen. Vier Vorstände berichten aus ihrer Praxis.

- „Derzeit ist ein Überholvorgang bei Technologien im Gange. In den kommenden Jahren werden die variablen Kosten für E-Autos sinken und für verbrennerbasierte Autos steigen.“

Ola Källenius, Daimler

- „Wir haben noch nicht alle technischen Lösungen. Aber ich bin optimistisch, dass Menschen sie finden werden. Aus meiner Sicht bilden wir spätestens jetzt ein Innovations-Ökosystem auf dem Weg zum Klimaziel.“

Martina Merz, thyssenkrupp

- „Wir wissen heute zu 90 bis 95 Prozent, wie wir unseren Gebäudebestand bis 2045 klimaneutral bekommen.“

Rolf Buch, Vonovia

- „Ohne marktreife Technologien bleibt vieles Wunschdenken. Bei erneuerbaren Energien ist der Durchbruch aber seit rund zehn Jahren da.“

Markus Krebber, RWE

„Wir haben noch nicht alle technischen Lösungen. Aber ich bin optimistisch, dass Menschen sie finden werden. Aus meiner Sicht bilden wir spätestens jetzt ein Innovations-Ökosystem auf dem Weg zum Klimaziel.“

Martina Merz
CEO thyssenkrupp



HINDERNIS 1

Die ambivalente Kundschaft

Die Rolle der Kundschaft ist ambivalent: Sie wünscht sich immer häufiger nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, entscheidet sich dann jedoch häufig für weniger nachhaltige Alternativen – oftmals, aber nicht immer, aus Kostengründen.

- ▶ „Das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Verbraucher wächst, dennoch beobachten wir ein Auseinanderdriften zwischen diesem Bewusstsein und dem tatsächlichen Handeln.“
Alexander Birken, Otto Group
- ▶ „Es gibt einen Konflikt beim Thema Mieter und Umweltschutz. Denn kaum ein Mieter ist begeistert, wenn er für eine energetisch sanierte Wohnung mehr Miete zahlen soll. Die richtige Balance zu finden ist schwierig.“
Rolf Buch, Vonovia
- ▶ „Gerade bei Traditionsprodukten haben Kunden klare Leistungsansprüche. Das gilt beispielsweise mit Blick auf die Waschleistung oder Farbe bei Beautyprodukten. Doch eine Bio-Koloration färbt nicht so intensiv und hält weniger lange als chemischer Farbstoff. Da braucht es noch viel Aufklärungsarbeit.“
Simone Bagel-Trah, Henkel
- ▶ „Schon heute können unsere Kunden mit unserem Angebot Compensaid CO₂-neutral fliegen. Es wird aber noch deutlich zu wenig genutzt, was zeigt, dass wir diese Möglichkeiten sichtbarer machen müssen.“
Harry Hohmeister, Lufthansa



HINDERNIS 2

Kurzfristig denkende Aktionäre

Ähnlich wie die Rolle der Kundschaft ist auch die des Kapitalmarkts oftmals eine zwiespältige. Auf der einen Seite fordern Aktionäre Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit auf, auf der anderen Seite behindern sie zum Teil den Wandel, indem sie selbst kurzfristige Belastungen der Profitabilität bestrafen. Ausnahmen finden sich bei Familienunternehmen, deren Eigentümer oft bereit sind, Investments in Nachhaltigkeit zu honorieren.

- ▶ „Viele Kapitalmarktteilnehmer betrachten die anstehende Transformation nicht dynamisch, sondern schauen vor allem auf den Status quo.“
Markus Krebber, RWE
- ▶ „Noch ist es nicht soweit, dass Aktionäre für mehr Nachhaltigkeit weniger Rendite in Kauf nehmen.“
Joachim Wenning, Munich RE



HINDERNIS 3

Schwierige Rahmenbedingungen

Im Alltag müssen sich Unternehmen vielerorts noch mit politischen und regulativen Rahmenbedingungen auseinandersetzen, die die Transformation eher behindern denn fördern. Auch eine fehlende Infrastruktur wird zum Hindernis, wenn sie die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit verlangsamt, verteuert oder unmöglich macht.

- ▶ „Unsere Behörden brauchen eine bessere Ressourcenausstattung, mehr Standardisierung und beschleunigte Verfahren. Aktuell vergehen von der Idee bis zur Fertigstellung eines Onshore-Windparks in Deutschland bis zu sieben Jahre, in Texas zwei Jahre.“
Markus Krebber, RWE
- ▶ „Die Politik müsste eher Leitplanken setzen als immer wieder punktuell Themen zu regulieren.“
Frank Schumann, Kaufland
- ▶ „Eine fehlende Infrastruktur behindert die Transformation zur Elektromobilität. Der Ausbau muss beschleunigt werden.“
Ola Källenius, Daimler
- ▶ „Umwege in der Luft, lange Rollzeiten am Boden oder fehlende ICE-Anschlüsse an den Flughäfen. Nachhaltigkeit ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Politik und Flughäfen müssen stärker Teil der Lösung werden.“
Harry Hohmeister, Lufthansa



HINDERNIS 4

Eine behäbige Organisation

Der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit stellt jede Organisation auf eine echte Belastungsprobe. Eingespielte Prozesse und Systeme können den Wandel genauso verlangsamen wie das Beharrungsvermögen von Beschäftigten.

- „Der Mensch repetiert gerne, was ihm bekannt ist und was sich bewährt hat. Das macht es so schwer, die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Wir brauchen daher einen Mentalitätswechsel nicht nur in unserem Unternehmen, sondern in unserem gesamten Ökosystem, bei Lieferketten und Partnern.“
Martin Brudermüller, BASF

- „Eine Dienstanweisung ‚Sustainability‘ reicht bei weitem nicht aus, um die Dinge zu ändern. Wenn in Unternehmen über Jahrzehnte hinweg Verhaltensmuster geprägt wurden, wird man diese nicht in wenigen Tagen auf den Kopf stellen.“
Harry Hohmeister, Lufthansa

- „Eine enorme Hürde für die Transformation sind die existierenden IT- und Legacy-Systeme. Wir gehen hier aber pragmatisch vor. Beleg dafür ist etwa unsere IP-Migration, die wir als eines der ersten Telekommunikationsunternehmen erfolgreich abgeschlossen haben.“
Timotheus Höttges, Deutsche Telekom



HINDERNIS 5

Knappe Ressourcen

Für jede Transformation braucht es ganz unterschiedliche Ressourcen – von Vorprodukten über Flächen und Know-how bis hin zu Kapital. Ihre Knappheit oder ihr Fehlen verzögert oder verhindert sogar den erforderlichen Wandel, wie Entscheiderinnen und Entscheider berichten.

- „Das Interesse an ökologischen Produkten ist mittlerweile erfreulicherweise da. Die stark gestiegene Nachfrage schafft aber zum Teil auch neue Probleme. Derzeit ist beispielsweise die Verfügbarkeit von geeignetem recycelten Plastik ein Engpassfaktor.“
Simone Bagel-Trah, Henkel
- „Uns stehen derzeit nicht ausreichend Flächen zur Verfügung, um all die Anlagen zur Erzeugung regenerativer Energien zu bauen, die sich heute schon rechnen und die gebraucht werden.“
Markus Krebber, RWE
- „Wir müssen alle im Unternehmen – auch die Finanzbereiche – überzeugen, dass Nachhaltigkeit nicht im Widerspruch zur Profitabilität steht, sondern Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg ist. Ich bin ja selber mal Finanzler gewesen. Ich wollte beispielsweise schon 2009 alle unsere Dächer mit Solarzellen ausstatten. Meine Finanzorganisation hat mir das damals totgerechnet und gesagt: Das ist ökonomisch unsinnig. Ich ärgere mich heute noch, dass ich das nicht durchgesetzt habe.“
Timotheus Höttges, Deutsche Telekom

Umfassendes Stakeholder-Management unabdingbar

Angesichts der Ambivalenz wichtiger Stakeholder und noch bestehender Widerstände setzen CEOs bei der Transformation ihrer Unternehmen vor allem auf ein Instrument: Ein umfassendes Stakeholder-Management. Der Austausch mit Mitarbeitenden, Kundschaft, Lieferanten, Anlegern, NGOs, Politik, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit gewinnt im Zeitalter der Dekarbonisierung eine noch höhere Bedeutung.

- „Für das Gelingen des Umbaus unseres Unternehmens ist das Thema Stakeholder-Management das mit Abstand wichtigste.“

Markus Krebber, RWE

- „Wir haben mit Umweltgruppen, Fridays for Future und der Politik diskutiert, haben ihnen unter anderem unser Kohlekraftwerk gezeigt. Gesprächsbereitschaft und Transparenz sind aus unserer Sicht unerlässlich und ermöglichen gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz.“

Constantin Alsheimer, Mainova

- „Die Kunst ist, das Geschäft so aufzustellen, dass es den Renditeanforderungen des Kapitalmarkts genügt und gleichzeitig Nachhaltigkeit fördert sowie die Mieter nicht überfordert – im Endeffekt ist das ein dauerndes Austarieren, und deshalb macht es ja auch so viel Spaß.“

Rolf Buch, Vonovia

- „Das Verhältnis zu den Stakeholdern NGOs und Politik hat sich merklich verändert. Wir setzen uns intensiv mit ihnen auseinander und führen konstruktive Gespräche.“

Frank Schumann, Kaufland

- „Das klassische Stakeholder-Dreieck aus Kunde, Aktionär und Beschäftigten ist zum Vieleck geworden. Es geht nicht darum, das Maximum für einen Stakeholder zu erreichen, sondern eine gute Balance.“

Joachim Wenning, Munich RE

- „Die anstehenden Veränderungen müssen ganzheitlich betrachtet werden und anschlussfähig sein. Wir wollen das Richtige innerhalb unserer Grundstücksgrenzen tun und die Schnittstellen an unseren Grundstücksgrenzen bereitstellen. Denn wir transformieren ja nicht nur unser Unternehmen, sondern das gesamte Ruhrgebiet als Reallabor der Energiewende.“

Martina Merz, thyssenkrupp

„Das klassische Stakeholder-Dreieck aus Kunde, Aktionär und Beschäftigten ist zum Vieleck geworden. Es geht nicht darum, das Maximum für einen Stakeholder zu erreichen, sondern eine gute Balance.“

Joachim Wenning
CEO Munich RE



2.2 WIRTSCHAFTLICHKEIT

Balanceakt zwischen Ökologie und Ökonomie

So konfliktträchtig die Interessen verschiedener Stakeholder sind, so spannungsgeladen ist auch der damit verbundene grundsätzliche Zielkonflikt. Unternehmen müssen ein neues Gleichgewicht zwischen klassischen wirtschaftlichen Faktoren und dem Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit finden. Gut die Hälfte der an dieser Analyse beteiligten Führungskräfte erachten derzeit Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit noch als Gegensätze, aus Sicht der anderen Hälfte ist dies nicht mehr so.

Werden die Aussagen der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider näher analysiert, zeigt sich, dass vor allem kurzfristig noch Skepsis herrscht. Mittel- und langfristig rückt Nachhaltigkeit ins Zentrum jedes Geschäftsmodells und wird dann auch wirtschaftlichen Ansprüchen genügen.

- ▶ „Ich höre immer wieder, dass Nachhaltigkeitsziele und Wirtschaftlichkeitsziele bereits miteinander im Einklang stehen. Das sehe ich noch anders. Die ersten 30 Prozent unserer CO₂-Einsparungen waren zum Beispiel hoch wirtschaftlich. Doch zum Ende hin wird es hart, zum Teil gibt es überhaupt kein Payback mehr.“

Alexander Birken, Otto Group

- ▶ „Sind alle Nachhaltigkeitsprojekte wirtschaftlich? Natürlich nicht. Es gibt auf der Hand liegende Schritte, *no regret moves*, die lassen sich direkt umsetzen und rechnen sich. Aber es gibt auch Projekte jenseits von Gut und Böse, bei denen sich die Investitionen niemals amortisieren.“

Martin Brudermüller, BASF

- ▶ „Ein nachhaltiges Produkt ist in vielen Bereichen immer noch 50 bis 100 Prozent teurer als ein vergleichbares konventionelles Produkt. 80 bis 90 Prozent der Verbraucher in Deutschland müssen jedoch beim Lebensmittelkauf auf den Geldbeutel schauen und können sich daher nachhaltige Produkte nicht leisten.“

Frank Schumann, Kaufland

- „Auf Dauer gibt es nur dann einen Konflikt zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit, wenn man glaubt, man könne die alte Welt erhalten. Im Energiebereich rechnen sich nachhaltige Geschäftsmodelle seit fünf Jahren. Bei allen erneuerbaren Technologien liegen die durchschnittlichen Entstehungskosten auf oder unter dem aktuellen Strompreisniveau und sind damit wettbewerbsfähig.“

Markus Krebber, RWE

- „Wirtschaftlichkeit heißt immer Ressourceneffizienz – und das ist eine extrem nachhaltige Denkweise. Wenn ich nicht auf Kosten der Umwelt wirtschaftlich bin, sondern durch effiziente Nutzung von Ressourcen, schaffe ich eine *multiple win situation*.“

Jan-Hendrik Goldbeck, Goldbeck

Nicht nur die ökologische, sondern auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit steht mal mehr und mal weniger im Einklang mit dem Ziel profitabler wirtschaftlicher Geschäftstätigkeit. Ein Beispiel liefert Vonovia-Chef Rolf Buch. Seine Herausforderung lautet, den Wohnungsbestand möglichst schnell energetisch zu sanieren, um klimaneutral zu werden, aber gleichzeitig die Sanierungskosten im vertretbaren Rahmen zu halten, da sonst die Mieten zu stark steigen. Er erinnert sich: „2018 haben wir Probleme bekommen, weil wir sehr viel und auch aufwändig saniert haben, was hohe Mieterhöhungen zur Folge hatte. Es kam zu großem Widerstand bei Mietern und zu gesetzlichen Regelungen. Jetzt kappen wir Mieterhöhungen bei 2 Euro, aktuell sind wir bei durchschnittlich 1,24 Euro Mieterhöhung nach Modernisierung.“

„Auf Dauer gibt es nur dann einen Konflikt zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit, wenn man glaubt, man könne die alte Welt erhalten.“

**Markus Krebber
CEO RWE**

Wichtigste Aufgabe des CEO, so Rolf Buch, sei es deshalb, Zielkonflikte zu managen: „Wer erfolgreich sein will, muss den Gegensatz zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit auflösen.“ Dies sei alles andere als einfach, erklärt thyssenkrupp-Chefin Martina Merz. In ihrem Fall fehlen noch grundlegende Fakten, die sie für die Planung der Transformation benötigt: „Wir beschäftigen uns intensiv mit der richtigen Mittelallokation. Eine entscheidende Frage hierbei ist, ob wir beginnen sollen, in die Umstellung auf grünen Stahl zu investieren, obwohl noch unklar ist, ob es genügend Wasserstoff für dessen Herstellung gibt. Wenn wir uns dafür entscheiden, belasten wir unseren Cashflow, ohne zu wissen, ob wir das notwendige Vorprodukt erhalten.“

Auf Dauer wird sich der Zielkonflikt jedoch auflösen. Aus Sicht von Munich RE-Lenker Joachim Wenning wird Nachhaltigkeit zum „Wirtschaftlichkeits-Beförderer.“ Aus dem Zielkonflikt könne perspektivisch eine Zielharmonie werden. Mehr Nachhaltigkeit bedeutet dann auch mehr Wirtschaftlichkeit.

2.3 HANDLUNGSFELD

Die ganze Wertschöpfungskette mitnehmen

Der Wandel der Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit endet nicht an ihren Grenzen. Wer beispielsweise nach Scope 2 und 3 klimaneutral wirtschaften will, muss sich auch Emissionen jenseits der eigenen Produktionsstätten anschauen. Wer menschenwürdige Arbeitsbedingungen und andere soziale Nachhaltigkeitsziele verfolgt, kann die Situation bei Zulieferern nicht ignorieren. Und wer Governance-Aspekte wie Korruption oder politische Einflussnahme in den Blick nimmt, muss alle seine Geschäftspartner weltweit miteinbeziehen. Ergo: Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit setzt Haltung und Handlung über die gesamte Wertschöpfungskette voraus.

Beispielhaft zeigt dies der Umgang mit CO₂-Emissionen beim Konsumgüterkonzern Henkel. Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah erläutert: „Wir haben unseren eigenen betrieblichen CO₂-Fußabdruck berechnet, und das hat uns die Augen geöffnet. Bei der Produktion an unseren weltweiten Standorten entsteht nur 1 Prozent des CO₂-Ausstoßes von Henkel.“ Zwar sei „jede gesparte Tonne eine gute Tonne“, aber viel entscheidender für die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen seien die Wertschöpfungsstufen Rohstoffe und Verbraucher. „Etwa 70 Prozent des Henkel-CO₂-Footprints entsteht bei der Nutzung unserer Produkte. Wenn wir es schaffen, Verbraucher in ihrer Haltung zu beeinflussen und ihr Verhalten zu verändern, eröffnet sich ein großes Potenzial für CO₂-Einsparungen.“ Entsprechend richtet sich ein großer Teil der Anstrengungen von Henkel auf die Wertschöpfungsstufen vor und nach der eigenen Produktion.

Transparenz über Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Lieferkette

Auch andere Unternehmen sind derzeit dabei, sich einen Überblick über die Nachhaltigkeit ihrer eigenen Aktivitäten und die ihrer Zulieferer zu verschaffen – insbesondere mit Blick auf das Thema CO₂-Emissionen. „Wir haben 2018 angefangen, mit den 9.000 größten CO₂-Emittenten unserer Zulieferer über deren CO₂-Fußabdruck

„Wir haben 2018 angefangen, mit den 9.000 größten CO₂-Emittenten unserer Zulieferer über deren CO₂-Fußabdruck ins Gespräch zu kommen, um Awareness zu schaffen und zu schauen, was man machen kann.“

Judith Wiese
Vorstandsmitglied Siemens

ins Gespräch zu kommen, um Awareness zu schaffen und zu schauen, was man machen kann“, berichtet Siemens-Vorstandsmitglied Judith Wiese. „Wir haben ein ‚Carbon Web Assessment‘ entwickelt. Das hilft unseren Zulieferern zunächst einmal zu verstehen, welche Faktoren ihren eigenen CO₂-Fußabdruck beeinflussen und welche ganz konkreten Maßnahmen sie ergreifen können, diesen zu verringern.“

Auf mehr Transparenz setzt Jan-Hendrik Goldbeck vom gleichnamigen Bauunternehmen: „Wir untersuchen aktuell, an welchen Stellen wir CO₂ emittieren und welchen Ressourcenverbrauch wir haben. Wir wollen verschiedene Alternativen aufzeigen und haben eine barwertige Denke: Wenn du höherwertiges Material oder eine höherwertige Technologie nutzt, lassen sich über die gesamte Nutzungsphase betrachtet Einsparungen erzielen. Das wollen wir transparent machen.“



Komplexität steigt mit zunehmender Einbeziehung von Vorprodukt-Lieferanten

Wie komplex es wird, wenn man nicht nur die direkten Zulieferer analysiert, sondern auch die Zulieferer der Zulieferer, erläutert Alexander Birken von der Otto Group: „Wir gehen iterativ vor. Wir haben in den letzten Jahren, auch auf Basis von Sozial-Audits, Transparenz über alle Endfertigungen unserer Ware eingefordert und erhalten. Zusätzlich haben wir erste Einblicke in textile Nassprozesse und auch Baumwollfelder erlangt. Nun dringen wir immer weiter in die Tiefe der Lieferkette ein, in die Vorstufen und die dortigen Produktionsbedingungen und sozialen wie ökologischen Herausforderungen. Ehrlich gesagt, wissen wir noch nicht, ob wir mit einer umfassenden Einbeziehung von Vorstufen in unsere Programme den Aufwand verfünff-, verzehnf- oder verdreißigfachen.“

Bereits weit vorangekommen ist BASF. Der Chemiekonzern hat inzwischen über alle Wertschöpfungsstufen hinweg die CO₂-Emissionen analysiert und berechnet nun den Fußabdruck auf Produktebene. CEO Martin Brudermüller: „Wir haben ein Tool für die Nachhaltigkeitsbetrachtung eingeführt, den ‚Product Carbon Footprint‘. Ende dieses Jahres werden wir als erste Firma überhaupt für alle unsere 45.000 Verkaufsprodukte den CO₂-Footprint an unsere Kunden weitergeben – und zwar Scope 1, 2 und 3.“

„Wir haben ein Tool für die Nachhaltigkeitsbetrachtung eingeführt, den ‚Product Carbon Footprint‘.“

Martin Brudermüller
CEO BASF

Drei Wege für mehr Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

In der Praxis setzen sich drei häufig parallel verwendete Vorgehensweisen durch, um Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette umzusetzen: Unternehmen nehmen ihre Zulieferer in die Pflicht, arbeiten gemeinsam an nachhaltigen Lösungen oder unterstützen ihre Partner bei der eigenen Transformation – eine Mischung aus Zuckerbrot und Peitsche.

Erster Weg: Zulieferer in die Pflicht nehmen

In einigen Branchen machen Unternehmen ihren Zulieferern bereits konkrete Vorgaben und überprüfen auch deren Einhaltung. Sie betrachten den CO₂-Fußabdruck oder andere Aspekte von Nachhaltigkeit entlang ihrer Wertschöpfungskette als Kriterium für ein Listing von Lieferanten sowie die Auftragsvergabe.

„Wir überprüfen jeden direkten Produzenten – egal ob er in Bangladesch, Rumänien oder Indien sitzt – und nutzen dazu auch unangekündigte Audits“ berichtet der CEO der Otto Group Alexander Birken. „Nun beginnen wir, uns vorgelagerte Produzenten, beispielsweise für Reißverschlüsse oder Knöpfe, näher anzuschauen. Damit schaffen wir kontinuierlich mehr Transparenz in der tieferen Lieferkette und setzen verbindliche Standards, die eingehalten werden müssen.“

„Wir haben 2019 gesagt, dass wir zukünftig den CO₂-Footprint zu einem Vergabekriterium bei Aufträgen machen. Am Anfang ist dies ein weiches Kriterium, es wird dann aber erst zu einem Vergabe- und schließlich zu einem Ausschlusskriterium. Der Druck auf die Lieferkette erhöht sich schrittweise.“

Ola Källenius
CEO Daimler

Der Daimler-Konzern gibt seinen Zulieferern klare Zielvorgaben für deren Dekarbonisierung. CEO Ola Källenius erläutert die Vorgehensweise: „Wir haben 2019 gesagt, dass wir zukünftig den CO₂-Footprint zu einem Vergabekriterium bei Aufträgen machen. Am Anfang ist dies ein weiches Kriterium, es wird dann aber erst zu einem Vergabe- und schließlich zu einem Ausschlusskriterium. Der Druck auf die Lieferkette erhöht sich schrittweise. Schon heute haben über 75 Prozent unserer Lieferanten im PKW-Bereich eine Ambition unterschrieben, die zu unserer Ambition 2039 passt. Dieses Engagement beeindruckt mich.“

Mit einer ganz anderen Gruppe von Lieferanten setzt sich Kaufland-CEO Frank Schumann auseinander: „Wir müssen Landwirte dabei unterstützen, ihre Betriebe umzustellen, um den Weg in eine nachhaltige Zukunft zu gehen. Um glaubwürdig und erfolgreich zu sein, erfordert dies konsequente Maßnahmen in der Umsetzung.“ Auch intern braucht es ein Umdenken und neue Vorgaben. „Einkäufer achten traditionell vor allem auf die Marge. Wir wollen, dass nun auch die Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium wird.“

Zweiter Weg: Gemeinsam an nachhaltigen Lösungen arbeiten

In vielen Branchen sind die Hersteller seit Langem eng mit ihren Lieferanten vernetzt. Da liegt es nahe, nun gemeinsame Kompetenzen und Kapazitäten für die anstehende Transformation aufzubauen und im Dialog zu analysieren, wie sich Produkte und Prozesse adaptieren lassen.

Den Schulterschluss mit Lieferanten sucht beispielsweise Astrid Teckentrup, die das Geschäft von Procter & Gamble in der DACH-Region leitet: „Unser Ziel ist ‚NetZero‘ bis 2040 – und zwar Scope 1, 2 und Scope 3 vom Rohstoff bis zum Lager der Einzelhändler. Um gemeinsam mit Partnern und anderen Unternehmen neue Ansätze

zu entwickeln, die uns auf dem Weg dahin voranbringen, haben wir im Juni 2021 in Deutschland ein neues Product Supply Innovation Center eröffnet. Nachhaltige Konzepte aus der Rhein-Main-Region werden so dazu beitragen, die globalen Lieferketten in Richtung ‚Net Zero‘ zu bringen.“

BASF-Chef Martin Brudermüller erläutert die Zusammenarbeit über Wertschöpfungsstufen hinweg aus der Rolle eines Zulieferers: „Unser Kunde Daimler hat beispielsweise festgelegt, dass der CO₂-Fußabdruck seiner Produkte bis 2039 auf null sinkt. Damit müssen auch alle Kunststoffteile und andere Produkte von Zulieferern wie BASF komplett emissionsneutral sein. Unsere Experten setzen sich daher schon heute mit den Kunden zusammen, legen die erforderlichen Schritte fest und entwickeln gemeinsam Maßnahmenpakete.“

Dritter Weg: Partner bei der Transformation unterstützen

Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, wenn sie mit ihren Lieferanten nicht nur an nachhaltigen Produkten und Prozessen arbeiten, sondern ihnen ebenso wie ihrer Kundschaft Hilfestellung geben, selbst nachhaltiger zu handeln. Sie transferieren Wissen, stellen Werkzeuge bereit und setzen gezielt Anreize.

Procter & Gamble zählt zu den Unternehmen, die diesen Weg beschreiten: „Eine wichtige Frage für uns lautet: Wie können wir Lieferanten besser machen, die noch nicht so weit sind. Wie bewirken wir nachhaltige Veränderungen in der gesamten Supply Chain? Daran arbeiten wir gemeinsam und versuchen, auch über die direkte Vorstufe hinaus Wirkung zu erzielen“, erläutert Geschäftsführerin Astrid Teckentrup. „Unsere Forscherinnen und Forscher kennen sich exzellent mit der wissenschaftlichen Bewertung von Materialien aus und wir teilen dieses Wissen mit Zulieferern. Das Feedback zu diesem offenen Innovations-Ökosystem ist sehr positiv. Partnerschaftliche Entwicklung mit unseren Lieferanten ist ein zentraler Baustein für mehr Nachhaltigkeit.“

Der Siemens-Konzern arbeitet daran, seine Kunden bei deren Dekarbonisierung zu unterstützen. „Wir sind heute schon in der Lage, Produktionsprozesse einschließlich des Energieverbrauchs digital abzubilden. Es entsteht ein grüner digitaler Zwilling der analogen Welt“, erläutert Vorstandsmitglied Judith Wiese. „Dieser ‚Green Digital Twin‘ zeigt uns den CO₂-Fußabdruck der einzelnen Komponenten eines Produkts. Schon heute wissen wir, dass unsere Kunden und Lieferanten daran ein sehr hohes Interesse haben und wir sie damit unterstützen können.“

„Unser Ziel ist ‚NetZero‘ bis 2040 – und zwar Scope 1, 2 und Scope 3 vom Rohstoff bis zum Lager der Einzelhändler.“

Astrid Teckentrup
CEO DACH Procter & Gamble



2.4 VIER TRANSFORMATIONSPFADE

Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen

Der Umbau in Richtung mehr Nachhaltigkeit ist ohne Frage für jedes Unternehmen äußerst anspruchsvoll. Wichtige Stakeholder wie Zulieferer, Investoren, Beleg- und Kundschaft treiben und bremsen zugleich. Die Unternehmen müssen zudem grundsätzliche Zielkonflikte lösen, um den Transformationspfad auch wirtschaftlich erfolgreich beschreiten zu können. Die unabdingbare Einbindung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen erhöht den Schwierigkeitsgrad noch einmal.

Wie wollen Unternehmen diese Mammutaufgabe bewältigen? Derzeit kristallisieren sich vier typische Transformationspfade heraus. Sie unterscheiden sich auf der einen Seite nach dem Grad der Komplexität und auf der anderen Seite im Hinblick auf die Abhängigkeit von externen Faktoren. Diesen vier Pfaden lassen sich Begriffe aus der Sportwelt zuordnen – auf der einen Seite Einzelsportarten, bei denen man weitgehend autonom unterwegs ist, auf der anderen Seite Teamevents, wo nur die gemeinsame Anstrengung zum Erfolg führt:

- ▶ **Der Marathon:** Vor diesen Unternehmen liegt ein langjähriger Transformationsprozess. Sie sind aber in der glücklichen Lage, diesen weitgehend selbst vorantreiben zu können und schon heute eine Vorstellung zu haben, wo das Ziel liegt.
- ▶ **Der Triathlon:** Unternehmen auf diesem Transformationspfad müssen einen deutlich höheren Komplexitätsgrad bewältigen. Das kann sich auf benötigte Kompetenzen genauso wie auf die Anzahl relevanter Themengebiete beziehen. Die Transformation lässt sich jedoch weitgehend aus eigener Kraft bewerkstelligen.
- ▶ **Marathon im Team:** Bei diesem Transformationspfad hängt der Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße vom Mitwirken anderer Stakeholder ab. Sie alle müssen gemeinsam das Ziel erreichen. Doch die Komplexität ist überschaubar.

TRANSFORMATIONSPFADE

Von Marathon bis Triathlon im Team



- **Triathlon im Team:** Hierbei handelt es sich um die Königsdisziplin, denn die Unternehmen sind bei einer äußerst komplexen Umstellung von der Leistung anderer Stakeholder abhängig. Mehr noch: Jedes Teammitglied muss es in allen Disziplinen über die Ziellinie schaffen.

Tranformationspfad Marathon

Der Marathon steht für eine langwierige Transformation, bei der das Geschäftsmodell in vielen kleinen Schritten oder, um im Bild zu bleiben, Kilometer für Kilometer weiterentwickelt wird. Dabei gibt es keine auf den ersten Blick unlösbaren Zielkonflikte. Mehr noch: Die erforderlichen Schritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sind bereits erkennbar und erscheinen machbar.

Die glücklichen Unternehmen, die sich auf einem solchen Pfad bewegen, können ihren Wandel relativ unabhängig von anderen Stakeholdern oder im Einklang mit ihnen vorantreiben. Wichtige Interessensgruppen begrüßen die Transformation, die gesetzlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen sind gegeben und die erforderlichen Technologien sind vorhanden. Beispiele für Marathonläufer finden sich insbesondere in der ITK-Branche.

Transformationspfad Triathlon

Unternehmen, die sich auf diesem Pfad bewegen, müssen ihr bisheriges Geschäftsmodell ändern, schwierige Zielkonflikte lösen und sich darauf gefasst machen, dass immer wieder unerwartete und ambivalente Herausforderungen auf dem Weg warten. Immerhin können sie diesen Weg weitgehend selbst bestimmen: Stakeholder und Partner in der Wertschöpfungskette unterstützen den Wandel ebenso wie die Politik und die nötigen technischen Lösungen liegen vor. Zu den Triathleten zählen beispielsweise Anbieter aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, bei Banken sowie Versicherungen.

Transformationspfad Marathon im Team

Beim dritten Transformationspfad liegt die Herausforderung vor allem in der Abhängigkeit von anderen: Wichtige Interessensgruppen sind mehr Hindernis als Treiber und können den Wandel durch ihr wenig konstruktives Verhalten eventuell sogar blockieren. Oft fehlt es auch an politischer Unterstützung und Infrastruktur. Über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sind auch passende Technologien noch nicht in jedem Fall verfügbar. Genau das unabdingbare Zusammenspiel mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen macht diesen Transformationspfad so herausfordernd. Charakteristisch ist dieser Transformationspfad für die Agrar- und Konsumgüterbranche sowie den Einzelhandel.

Transformationspfad Triathlon im Team

Vor den größten Herausforderungen stehen Unternehmen, die in den kommenden Jahren einen Triathlon – meist gleich einen Ultratriathlon – bewältigen und dabei darauf achten müssen, dass auch ihr schwächstes Teammitglied über die Ziellinie kommt. In der Regel bewegen sich solche Unternehmen in einem disruptiven Umfeld und müssen ihr Geschäftsmodell in Teilen oder in Gänze neu erfinden. Sie brauchen neue Produkte und Dienste und damit auch neue Prozesse und neue Technologien, um ihre Existenz in den kommenden Dekaden zu sichern. Bei dieser Transformation sehen sie sich zudem einem mannigfaltigen Widerstand von Stakeholdern ausgesetzt. In dieser Disziplin müssen sich beispielsweise die Energie- und Stahlindustrie, die Chemiebranche aber auch die Luftfahrt bewähren.

Wie schnell Unternehmen auf den hier skizzierten Pfaden vorankommen, hängt nicht nur von den äußeren Bedingungen und damit der Komplexität und dem Abhängigkeitsgrad ab. Genauso wichtig ist die eigene Geschwindigkeit. Oder anders formuliert. Die Haltung muss passen und die Handlungen müssen gut sein. Kapitel 4 erläutert, wie Unternehmen auf jedem Transformationspfad besser vorankommen.



2.5 ZWISCHENFAZIT

Kraftakt unter erschwerten Rahmenbedingungen

Marathon, Triathlon und das womöglich in der Ultraversion: Schon die Wahl der Begriffe der vorherrschenden Transformationspfade zeigt, welch langwierige Kraftanstrengung vor Deutschlands Unternehmen liegt. Sie müssen alle Reserven mobilisieren und alle Stakeholder hinter sich scharen, damit ihre Transformation auch wirklich gelingt. Aktuell sehen sie sich oft noch einer schwierigen Gemengelage gegenüber, bei denen einzelne Stakeholder wie Kundschaft, Beschäftigte oder Investoren je nach individueller Interessenlage den Wandel forcieren oder bremsen. In einem solchen Umfeld ist es kein Wunder, dass gut die Hälfte der Top-Manager Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit noch als Gegensätze sieht – ein scheinbarer Zielkonflikt, den sie in den kommenden Jahren auflösen müssen.

Noch stehen viele Unternehmen am Anfang der Transformation und leisten vorbereitende Arbeiten. Dazu gehört vielerorts die Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, da diese ebenfalls klimaneutral agieren müssen, damit einem Unternehmen die Dekarbonisierung gelingt. Nun geht es darum, Geschwindigkeit aufzunehmen und einer veränderten Haltung veränderte Handlungen folgen zu lassen. Welche Rolle Führungskräfte dabei übernehmen, wie sie die bisherigen Erfolge einschätzen und was sie motiviert, erläutert der dritte Teil dieser Studie.



3. Die Handelnden

Wie CEOs das Thema angehen

3.1 ROLLEN: Vom Antreiber bis zum Mahner	57
3.2 ERFOLGE: Zufrieden mit der Haltung, Aufholbedarf bei der Handlung	59
3.3 MOTIVATION: Bewusstseinswandel dank Tipping Points	61
3.4 CHARAKTERISTIK: Fünf „typische“ Unternehmenslenker	63
3.5 ZWISCHENFAZIT: Geschärftes Bewusstsein und ein selbstkritischer Blick	67



DIE HANDELNDEN

Wie CEOs das Thema angehen

Beim Thema Nachhaltigkeit sind alle Beschäftigten gefragt. Denn alle können ein Stück weit ihr Verhalten ändern, alle bei ihrer Arbeit ökologische und soziale Aspekte vermehrt berücksichtigen. Doch dazu bedarf es natürlich klarer Vorgaben. Und die kommen letztendlich vom Vorstand. Die CEOs und ihre Kolleginnen wie Kollegen müssen Entscheidungen treffen, Erwartungen kommunizieren, Ressourcen allokiieren und im besten Fall die Haltung des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit glaubhaft vorleben.

3.1 ROLLEN

Vom Antreiber bis zum Mahner

Antreiber, Kommunikator, Dirigent und Mahner – es sind im Wesentlichen diese vier Rollen, die sich Topmanagerinnen und -manager selbst beim Umbau ihrer Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit zuschreiben. Dabei ist ihnen in der Regel bewusst, dass sie mehrere oder sogar alle Rollen gleichzeitig spielen müssen.

CEOs als Antreiber

„Als Vorstand übernehme ich immer eine treibende Rolle“, sagt Daimler-Chef Ola Källenius. So habe er das Thema Nachhaltigkeit Schritt für Schritt ins Zentrum der Unternehmensstrategie gerückt. Auch RWE-Chef Markus Krebber sieht sich als Antreiber: „Man muss als CEO die strategische Richtung vorgeben und sicherstellen, dass die Veränderungsgeschwindigkeit hoch bleibt.“

Dass Treiben bisweilen nicht ohne Reiben geht, erklärt BASF-Chef Martin Brudermüller mit einem Augenzwinkern: „Am Anfang habe ich viele ein Stück weit vor mir hergetrieben. In meiner Funktion kann ich ja jedem auf den Wecker gehen und ich verfüge über genügend Energie, um an einem Thema dranzubleiben. Mittlerweile sind viele der Kolleginnen und Kollegen aber vom Virus Nachhaltigkeit befallen und treiben das Thema nun selber voran.“

CEOs als Kommunikatoren

Zum Rollenverständnis zahlreicher CEOs gehört es, der eigenen Mannschaft neue Themen zu erklären und Transparenz hinsichtlich Ziele, Maßnahmen und Fortschritte zu schaffen. So berichtet der CEO der Otto Group Alexander Birken: „Ich rede in vielen Gesprächsrunden und Videotalks über Nachhaltigkeit. Auf Dauer sollte dieses Thema aber immer weniger von Personen getrieben werden, sondern stattdessen noch stärker aus der Organisation herauskommen.“ Ihm mache der intensive Austausch und die Überzeugungsarbeit großen Spaß, gesteht Birken: „Beim Thema Nachhaltigkeit und Kulturwandel gehen bei mir die Gäule durch vor lauter Leidenschaft.“

Auch Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah betont, wie wichtig gute Kommunikation von Seiten der Führungsgremien ist: „Nachhaltigkeit funktioniert dann besonders gut, wenn es gelingt, Ziele auf greifbare Zahlen und verständliche Beispiele herunterzubrechen. Denn damit weckt man bei Menschen das Verständnis und berührt sie emotional. Auf diesem Weg kommt eine Organisation vom Denken ins Handeln.“ Sie habe sich während der Corona-Pandemie Zeit genommen, das Thema CO₂-Vermeidung inhaltlich noch weiter zu durchdringen und treibe es nun mit noch größerem Nachdruck voran.

Die Kommunikation richtet sich hierbei nach innen wie nach außen. Auch externe Stakeholder wie Zulieferer, Kunden oder die Politik hören genau zu, wenn CEOs über die Transformation ihres Unternehmens zur Nachhaltigkeit sprechen. Das gilt auch für Investoren, wie Vonovia-CEO Rolf Buch berichtet: „Meine Rede auf der letzten Hauptversammlung drehte sich vorwiegend um das Thema Nachhaltigkeit. Zahlen kamen eher am Rande vor. Und das Feedback war positiv.“

CEOs als Dirigenten

Motivieren, überzeugen, vertrauen – und zuhören. Auch das gehört zum Rollenverständnis der Führungskräfte bei der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit. Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld, selbst leidenschaftlicher Musiker, stellt fest: „Eine Transformation gelingt nur, wenn man zuhören kann. Meine Rolle verstehe ich als die eines Dirigenten und nicht desjenigen, der erklärt, wie es geht und der dann voranläuft. Man muss die Leute mitnehmen können.“ Das gelte für das eigene Führungsteam genauso wie für die gesamte Belegschaft und andere Stakeholder.

Für Martina Merz ist das Dirigieren ebenfalls Kern ihres Selbstverständnisses: „Ich versuche, eine holistische Transformation zu orchestrieren. Daran sehe ich einen entscheidenden Erfolgsfaktor.“ Mit Blick auf das komplexe Portfolio des Mischkonzerns thyssenkrupp sei das sehr herausfordernd, weil viele Geschäftsfelder aktuell nicht nachhaltig seien. Ihre Belegschaft mache es ihr dagegen vergleichsweise einfach: „thyssenkrupp ist und bleibt ein sehr haltungsorientiertes Unternehmen.“

CEOs als Mahner

Viele Top-Führungskräfte sehen sich nach außen hin in der Verantwortung, Politik und Öffentlichkeit vor Fehlentwicklungen zu warnen. „Wir dürfen die ökonomische Realität nicht vergessen. Was wir uns vornehmen, wird äußerst kostspielig“, betont beispielsweise BASF-CEO Martin Brudermüller. Nur ein gesundes, profitables Unternehmen könne die erforderlichen Investitionen vornehmen.

„Mir fehlt in der Diskussion aktuell der holistische Ansatz. Es geht um Dekarbonisierung, sie darf aber nicht zur Deindustrialisierung führen.“

Christian Sewing
CEO Deutsche Bank

Christian Sewing, CEO der Deutschen Bank, spannt den Bogen noch weiter und fordert eine „gesunde Transformation“. Die Unternehmen bräuchten Zeit, um ihre Prozesse unter Berücksichtigung der Interessen aller Teilhaber zu verändern. Seiner Befürchtung nach könnten ansonsten Erfolge bei der ökologischen Transformation zu Lasten sozialer Faktoren gehen. Sewing: „Mir fehlt in der Diskussion aktuell der holistische Ansatz. Es geht um Dekarbonisierung, sie darf aber nicht zur Deindustrialisierung führen.“

relativ einfach – wir müssten nur den Strom abdrehen. Aber das kann es nicht sein. Ich habe die große Sorge, dass manche Weiche falsch gestellt wird, weil die notwendigen Anpassungsprozesse falsch eingeschätzt werden.“ Aus seiner Sicht muss ein CEO immer die Interessen aller Stakeholder im Blick behalten. Wer beispielsweise versucht, vorrangig sämtliche NGOs an Bord zu holen, komme aus der Balance.

Für RWE-Lenker Markus Krebber steht die Transformation unter der Prämisse, Wohlstand und Arbeitsplätze in Europa und Deutschland zu erhalten: „Dekarbonisierung unter Verlust ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit wäre



3.2 ERFOLGE

Zufrieden mit der Haltung, Aufholbedarf bei der Handlung

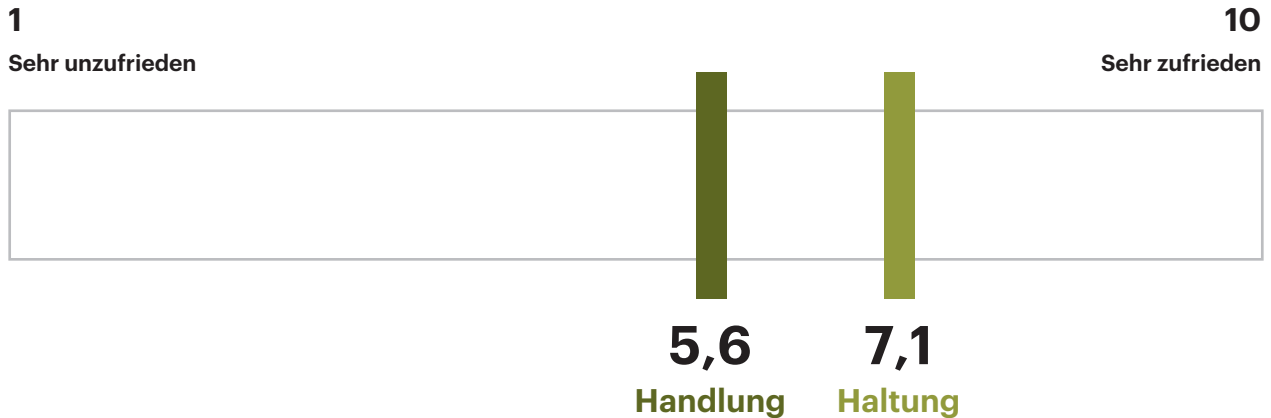
Ihre Arbeit als Treiber, Kommunikatoren, Dirigenten und Mahner sehen Deutschlands Top-Führungskräfte erstaunlich kritisch. Das gilt weniger für die Haltung in ihren Unternehmen, hier wurde in jüngster Zeit viel erreicht. Mehr Bauchschmerzen macht ihnen die Handlung. Auf einer Skala von 1 bis 10 (komplett unzufrieden bis sehr zufrieden) beurteilen sie den aktuellen Stand der Dinge bei der Haltung im Durchschnitt mit 7,1. Bei der Handlung summiert sich der Durchschnittswert „nur“ auf 5,6.

Natürlich entspricht die subjektive Zufriedenheit des Spitzenpersonals nicht in jedem Fall den objektiven Fortschritten bei der Transformation. Einige sehen die Notwendigkeit weiterer Veränderungen, andere wertschätzen das bereits Erreichte. Zudem werden Skeptische generell andere Einschätzungen vornehmen als Optimistische. Dies wird auch aus den nachfolgenden Zitaten deutlich.

- „Bei der Haltung sind wir ganz klar weiter als bei der Handlung. Auch wenn wir viel erreicht haben, liegt noch ein langer Weg vor uns. Voraussichtlich werden wir einige Jahre für diesen Wandel benötigen.“
Harry Hohmeister, Lufthansa
- „Ich bin mit Haltung und Handlung gemessen an dem, was wir leisten können, zufrieden. Sicher wäre es besser, wenn wir noch ein Jahr früher diesen Punkt erreicht hätten, aber ich glaube wir haben die Signale rechtzeitig gehört.“
Jan-Hendrik Goldbeck, Goldbeck
- „Wir haben uns bei Handlung und Haltung wirklich klasse entwickelt. Ich bin stolz auf das Team, mit dem kann man echt was wuppen.“
Martin Brudermüller, BASF

ZUFRIEDENHEIT MIT DER TRANSFORMATION

Haltung wird positiver bewertet als Handlung



Ø der 20 befragten Unternehmen

- „Wir sind weder bei der Haltung noch bei der Handlung schon weit genug. Aber wir haben in den vergangenen drei Jahren große Fortschritte gemacht, auch bei unserer Transformationsleistung.“
Berthold Huber, Deutsche Bahn
- „Procter & Gamble ist ein Spiegel der Gesellschaft, denn wir setzen sehr bewusst auf Vielfalt. Von daher kann einigen alles nicht schnell genug gehen. Andere sind wiederum etwas bedächtiger unterwegs. Aber wir sind alle ehrgeizig und wollen mehr erreichen. Sicherlich liegt noch Weg vor uns, wir sind noch lange nicht am Ziel, auch wenn dieses klar definiert ist.“
Astrid Teckentrup, Procter & Gamble
- „In Schulnoten gerechnet sind wir bei der Haltung sehr gut und bei der Handlung schon gut. Es gibt aber noch Optimierungsmöglichkeiten. Im historischen Verlauf hat die Haltung die größte Entwicklung gemacht. Wir sind viel ambitionierter geworden.“
Joachim Wenning, Munich RE



3.3 MOTIVATION

Bewusstseinswandel dank Tipping Points

Mit ihrer laufenden Transformation reagieren Unternehmen auf die veränderten Bedürfnisse von Stakeholdern sowie neue gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen. Wie im ersten Kapitel gezeigt, sind sie aber auch intrinsisch motiviert und wollen Verantwortung übernehmen sowie ihren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt hierbei die persönliche Einstellung der Top-Führungskräfte.

In der Befragung berichten sie von Erlebnissen und Ereignissen, die sie selbst für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert haben. Diese Studie nennt diese Momente in Anlehnung an die Diskussion über den Klimawandel, durch den langjährige Entwicklungslinien abbrechen und irreversibel in einen substanziell anderen Zustand gelangen, „Tipping Points“ (Kippunkte). Diese gab es im Privatleben genauso wie im Berufsleben und bei Begegnungen in der Öffentlichkeit.

Tipping Points im Privatleben

„Eigentlich gab es für mich nicht den einen persönlichen Moment, wo mir das Thema nähergekommen ist“ erklärt Jan-Hendrik Goldbeck, geschäftsführender Gesellschafter von Goldbeck. Doch ein Erlebnis sei ihm in Erinnerung geblieben: „Bei einem Tauchgang habe ich die Korallenbleiche gesehen. Vor wenigen Jahren war dort noch ein buntes paradiesisches Wunderland gewesen und nun war alles grau. Das hatte etwas Apokalyptisches.“ Auch Lufthansa-Vorstand Harry Hohmeister brennen sich die sichtbaren Folgen des Klimawandels besonders im Gedächtnis ein. „Die Gletscher sind in den vergangenen fünf Jahren stärker zurückgegangen als in den 20 Jahren davor. Wir erleben Veränderungen in einer ganz neuen Dimension“.

Tipping Points im Berufsleben

Sehr frühzeitig wurde der Chef der Otto Group Alexander Birken für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert – und zwar 1991, als er bei dem Versandhändler begann. Zu den ersten Dingen, die man ihm beibrachte, zählte die Mülltrennung. Und seinen Vertrag bekam er auf Recycling-Papier. Birken: „Mir wurde klar, wie ernst das Thema bei der Otto Group genommen wird.“

Deutsche Bank-CEO Christian Sewing erinnert sich an ein Treffen mit jüngeren Kunden im Wealth Management: „Sie sahen es sehr kritisch, dass sich in ihrem Portfolio Werte aus der alten kohlenstoffverbrauchenden Industrie befanden und fragten nach Alternativen. Zu dem Zeitpunkt waren wir noch nicht so weit.“ Für ihn sei dies ein Anlass gewesen, die Aufstellung seiner Bank zu verändern und stärker an den Bedürfnissen der neuen Generation auszurichten.

Zunehmend kritisch sehen viele Entscheider das eigene Mobilitätsverhalten. Manche handeln bereits, wie thyssenkrupp-CEO Martina Merz: „Ich fahre schon seit einigen Jahren ein kleines Auto. Das ist für den Stadtverkehr vollkommen ausreichend. Die Mobilitätskonzepte müssen zunehmend individuell, flexibel und intermodal sein.“

Tipping Points im öffentlichen Leben

Auch Entwicklungen des Zeitgeschehens, Diskussionen in der Öffentlichkeit oder Bücher können den Blick auf das Thema Nachhaltigkeit verändern. Deutsche-Telekom-Chef Timotheus Höttges verweist auf die Fridays-for-Future-Bewegung: „Mich beeinflusst der Dialog mit der Jugend und Engagement von Menschen wie Greta Thunberg. Die Sensibilität der Jüngeren ist zum Teil schon sehr hoch.“ Und noch etwas komme hinzu: „Wer nicht sieht, wie sich die Welt verändert, der geht mit verschlossenen Augen durchs Leben.“

Theodor Weimer, CEO der Deutschen Börse, inspirierte zuletzt das Buch „Wie wir die Klimakatastrophe verhindern“ von Bill Gates. „Ich habe das Buch anfangs mit Skepsis gelesen, aber sein Badewannenbeispiel ist extrem eingängig.“ Danach ist die Atmosphäre wie eine Badewanne, deren Abfluss verschlossen ist. Jedes ausgestoßene CO₂-Molekül ist ein Wassertröpfchen, das dazu beiträgt, die Wanne eines Tages zum Überlaufen zu bringen. Weimer nennt die Konsequenzen: „Wir müssen den Ausstoß von Treibhausgasen auf null senken. Es geht nicht anders.“

„Das Pariser Klimaabkommen war für mich persönlich ein wichtiger Meilenstein. Es hat meine Sicht auf die Dinge geändert.“

Klaus Rosenfeld
CEO Schaeffler

Für Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld schließlich war die UN-Klimakonferenz 2015 ein persönlicher Tipping Point: „Das Pariser Klimaabkommen war für mich persönlich ein wichtiger Meilenstein. Es hat meine Sicht auf die Dinge geändert.“ In der Folge habe das Thema Nachhaltigkeit auch in seinem Unternehmen Schwung bekommen.

3.4 CHARAKTERISTIK

Fünf typische Unternehmenslenker

Die vorliegende Studie basiert auf ausführlichen Gesprächen mit mehr als 20 Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern und erfasst damit nur einen sehr kleinen Ausschnitt der Führungsebene deutscher Unternehmen. Wenn man den Blick weitert, zeigen sich bei aller Unterschiedlichkeit in den Führungsgremien doch einige charakteristische Eigenschaften. Diese prägen deren Auftritte in der Öffentlichkeit genauso wie das Verhalten einzelner Unternehmen. Grob vereinfacht lassen sich fünf typische Charaktere ausmachen: vom „leidenschaftlichen Überzeugungstäter“ über die „optimistischen Chancenergreifer“ und „nüchterne Transformationsmanager“ bis hin zu „delegierenden Gleichgültigen“ und „pessimistischen Blockierern“.



Leidenschaftliche Überzeugungstäter

„Hier stehe ich und kann nicht anders“ lautet das Motto dieser Führungskräfte. Sie sind überzeugt von der Notwendigkeit, die Welt nachhaltiger zu machen, und möchten bei der Transformation Vorreiter und Vorbild sein – beruflich wie privat. Mit intrinsischer Motivation, großer Leidenschaft und viel Energie treiben sie ihr Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit. Hindernisse und Widerstände auf dem Weg spornen sie eher an, als dass sie sie bremsen. Sie versuchen pausenlos, Freund wie Gegner zu „Mittätern“ zu machen. Angeleitet werden sie dabei nicht nur von ihrem Verstand, sondern auch von ihrem Herzen.

Ihre Haltung zum Thema Nachhaltigkeit ist sehr fundiert und äußerst ambitioniert. Schon früh haben sie sich mit Nachhaltigkeitsfragen beschäftigt, in der Jugend oder im Rahmen eines wissenschaftlichen Studiums. Auch ihre prägenden Erlebnisse – die persönlichen Tipping Points – liegen lange zurück. Sie denken nach vorne, möchten Standards setzen und etablieren. Meist freuen sie sich über erzielte Fortschritte und Erfolge, bleiben aber grundsätzlich unzufrieden und wollen mehr erreichen.

Die Handlungen der Überzeugungstäter passen bestens zu ihrer Haltung: Sie sind genauso ambitioniert wie kraftvoll. Sie arbeiten mit großem persönlichen Zeiteinsatz an der Transformation mit. Da diese nur im Team gelingt, verwenden sie viel Zeit auf das Motivieren, Überzeugen und Kommunizieren. Gleichzeitig bleiben sie immer „am Ball“ und erweitern ihr Wissen, um nicht nur Action Leader, sondern auch Thought Leader zu sein. Die „leidenschaftlichen Überzeugungstäter“ wirken gleichermaßen nach innen wie nach außen: Sie bauen ihr Unternehmen um und kümmern sich darum, dass auch die Welt jenseits der Unternehmensgrenzen nachhaltiger wird.



Optimistische Chancenergreifer

Diese Personengruppe folgt dem Motto „Ich bin am liebsten vor der Welle“. Sie hat erkannt, wie grundlegend Nachhaltigkeit den Status quo verändert. Und grundlegende Veränderungen bedeuten für sie große Chancen, die es zu ergreifen gilt. Diese CEOs treiben ihr Unternehmen daher zu Höchstleistungen an. Den Wandel anzuführen macht ihnen großen Spaß und sie wissen: Wer Chancen ergreifen will, muss schnell sein. Deshalb machen sie Tempo.

CEO-PERSONA

Fünf idealtypische Managertypen bei der Nachhaltigkeitstransformation

				
Leidenschaftlicher Überzeugungstäter	Optimistischer Chancenergreifer	Nüchterner Transformationsmanager	Delegierender Gleichgültiger	Pessimistischer Blockierer
HALTUNG „Hier stehe ich und kann nicht anders!“	HALTUNG „Die Welle reite ich am besten von vorne!“	HALTUNG „Was getan werden muss, wird getan!“	HALTUNG „Ich habe Leute, die sich kümmern!“	HALTUNG „Nein!“
HANDLUNG Tut alles, um die Welt nachhaltig zu machen.	HANDLUNG Ergreift umfangreiche Maßnahmen zum Wohle des Unternehmens.	HANDLUNG Koordiniert die Transformation Schritt für Schritt.	HANDLUNG Delegiert das Thema an jemand anderen.	HANDLUNG Behindert die Transformation.

Die Haltung der Chancenergreifer ist positiv und klar: Nachhaltigkeit ist ein „Muss“ und die Transformation bietet umfangreiche Marktchancen. Anders als bei den „leidenschaftlichen Überzeugungstätern“ steht das Thema Nachhaltigkeit bei ihnen noch nicht so lange oben auf der Agenda. Aber mittlerweile haben sie sich konsequent eingearbeitet, an die Spitze der Bewegung gestellt und auch durchaus Begeisterung entwickelt. Ihre persönlichen Tipping Points berührten allerdings mehr den Verstand als ihr Herz.

In ihrem Einsatz für die Transformation steht diese Personengruppe der ersten in nichts nach: Ihre Handlungen sind genauso kraftvoll und ambitioniert. Sie zeigt Chancen auf, macht Mut, alloziert Ressourcen, packt mit an. Sie konzentriert sich bei ihrem Handeln vor allem auf das eigene Unternehmen. Wenn sich „die Welt da draußen“ positiv entwickelt, umso besser. Aber ihr Hauptinteresse gilt der eigenen Firma.

 **Nüchterne Transformationsmanager**

Solche CEOs agieren weniger emotional als ihre leidenschaftlichen und optimistischen Counterparts: „Was getan werden muss, wird getan!“ lautet ihr nüchternes Motto. Sie verstehen, dass sich auch ihr Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit wandeln muss. Im Grunde genommen ist das für sie klassisches Change Management: Das Unternehmen soll nun nicht schlanker, digitaler oder effizienter werden, sondern nachhaltiger. Wer so nüchtern auf den Wandel blickt, setzt die Ressourcen seines Unternehmens effizient ein, gewinnt aber keine Herzen.

Die Haltung der Transformationsmanagerinnen und -manager zum Thema Nachhaltigkeit ist neutral und rational. Sie verfolgen keine große Vision, sondern denken eher technisch in Zielen, Maßnahmen und KPIs. Sie wollen mögliche Zielkonflikte – beispielsweise zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit – so gut wie möglich analysieren und beseitigen. Mit dem Thema Nachhaltigkeit verbinden sie, wenn überhaupt, nur wenig prägende persönliche Tipping Points. Die Auseinandersetzung mit dem Thema ist getrieben durch ihre berufliche Stellung.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit gehen „nüchterne Transformationsmanager“ in erster Linie inkrementell vor und kümmern sich darum, was für den nächsten Schritt notwendig ist. Stärker als die ersten beiden Charaktere delegieren sie Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Doch wenn eine Aufgabe am sinnvollsten durch sie selbst erfüllt werden kann, beispielsweise in der Kommunikation, machen sie das. Ihr Fokus liegt dabei ganz klar auf den operativen Themen im Unternehmen. Für den gesellschaftlichen Wandel sehen sie sich nicht zuständig.



Delegierende Gleichgültige

„Ich habe Leute, die sich kümmern“, sagt sich diese Personengruppe und beauftragt andere mit der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit. Damit hat sich das Thema für sie erledigt. Nachhaltigkeit sehen sie als ein Thema unter vielen – und keines, dem sie sich selbst widmen müssten. Ihrer Meinung nach gibt es für sie als CEO weitaus wichtigere Handlungsfelder. Auf Nachfrage können sie darauf verweisen, dass es kompetente Ansprechpartner gibt. Oder argumentieren, das Thema sei wahrscheinlich eine Managementmode, die schneller wieder geht, als sie gekommen ist.

Den Gleichgültigen fehlt es denn auch an einer echten Haltung zum Thema Nachhaltigkeit. Sie haben keinen persönlichen Bezug, verfolgen keine persönlichen Ziele und interessieren sich nicht wirklich für dieses Themenfeld. Als CEO können sie oftmals bestimmen, mit welchen Menschen sie sich umgeben und welche Themen dabei auf der Agenda stehen. Deshalb gelingt es ihnen auch so gut, Nachhaltigkeit weitgehend zu ignorieren. Eigene Expertise bauen sie nicht auf.

Ihr eigenes Handeln auf dem Feld der Nachhaltigkeit ist auf ein Mindestmaß begrenzt. Sie setzen den Rahmen, in dem andere handeln können. Dabei ist es keineswegs so, dass sie Transformationsschritte blockieren würden. Auch sind sie stets bereit, Entscheidungen zu treffen oder Reden zu halten, um die sie ihr Team bittet. Doch von „delegierenden Gleichgültigen“ geht kein eigener Handlungsimpuls aus.



Pessimistische Blockierer

Diese fünfte Personengruppe ist schnell beschrieben. Ihr Motto lautet schlicht „Nein!“. Sie leugnet den Klimawandel, erkennt wissenschaftliche Erkenntnisse nicht an und verhindert auch bei anderen Aspekten ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit jegliche Entwicklung ihres Unternehmens. Ihre Blockadehaltung muss nicht immer sofort nach außen hin sichtbar sein – man kann auch unliebsame Entwicklungen ins Leere laufen lassen oder nur hinter verschlossener Tür blockieren und torpedieren. Für diese CEOs sind Investitionen in oder Ressourcenallokationen für mehr Nachhaltigkeit unnötig und schaden zumindest kurzfristig dem wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens beziehungsweise der eigenen Amtsperiode.

Auf Dauer sind Überzeugungstäter und Chancenergreifer gefragt

Natürlich bleibt eine solche Kurzcharakterisierung immer holzschnittartig. Sie zeigt aber, dass sich mit einer Ausnahme alle Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit zumindest kurzfristig rechtfertigen lassen und dem jeweiligen Unternehmen nutzen können. Die Ausnahme ist natürlich der pessimistische Blockierer, der sich dem Bewusstseinswandel seiner Stakeholder und den steigenden Kosten nicht-nachhaltiger Geschäftsmodelle verschließt und damit die Zukunft seines Unternehmens gefährdet.

Überzeugungstäter wirken oft über das Unternehmen hinaus und sind daher für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft eines Landes und dessen Gesellschaft besonders wertvoll.

Dagegen kann es eventuell vorübergehend effizient sein, das Thema Nachhaltigkeit zu delegieren und die Prioritäten der eigenen Agenda anders zu setzen. Hier kommt es wesentlich auf das Team an. Ein starkes Team wird das anvertraute Mandat nutzen, bei einem wenig motivierten Team überwiegen die Risiken, an der unausweichlichen Transformation zu scheitern. Für die Transformationsmanagerinnen und -manager gilt Ähnliches. Ihr nüchterner Blick kann vor allem in Zeiten eines tiefgreifenden Umbaus aus anderem Grund gefragt sein. Doch auf Dauer wird kein Unternehmen ohne Chancenergreifer oder Überzeugungstäter auskommen. Ihre Stärken können sie vor allem in einem Umfeld ausspielen, in dem sich mit nachhaltigen Produkten und Diensten zusätzliche Erträge erzielen lassen. Überzeugungstäter wirken zudem oft über das Unternehmen hinaus und sind daher für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft eines Landes und dessen Gesellschaft besonders wertvoll.



3.5 ZWISCHENFAZIT

Geschärftes Bewusstsein und ein selbstkritischer Blick

Deutschlands CEOs finden sich in eine neue Rolle ein. Über ihre bisherigen Aufgaben hinaus sehen sich nun auch als Treiber, Kommunikatoren, Dirigenten und/oder Mahner auf dem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit. Ihre Einstellung zu diesem Thema wurde von verschiedenen Einflussfaktoren geprägt. Nun ist die Notwendigkeit vor allem einer Dekarbonisierung in den meisten Köpfen fest verankert.

Die bisherigen Erfolge bei der Transformation sehen die Top-Managerinnen und -Manager durchaus selbstkritisch. Mit den bisherigen Handlungen sind sie nicht wirklich zufrieden und sehen noch viel Spielraum nach oben. Ein gutes Zeichen für anhaltenden Ehrgeiz, nachdem man rasch erste Erfolge erzielt hat. Wie Unternehmen die bisherigen Erfolge verstetigen und die nächste Stufe ihrer Transformation erreichen können, beschreibt der vierte Teil anhand von zehn Schritten.



4. Von Haltung zu Handlung

Wie die Transformation gelingt

4.1 ENTSCLOSSENES HANDELN: Zehn Schritte zu mehr Nachhaltigkeit	71
4.2 DER MENSCHLICHE FAKTOR: Es braucht Footprint, Handprint und Heartprint	81
4.3 FAZIT: So kommen Deutschlands Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs	83



VON HALTUNG ZU HANDLUNG

Wie die Transformation gelingt

Vor der deutschen Wirtschaft liegt der größte Umbau seit Dekaden. Binnen weniger Jahre soll sie mithelfen, die Emissionen auf null zu bringen. Nach und nach werden die gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen erkennbar, innerhalb derer sich Unternehmen künftig bewegen. Im Zentrum stehen ein steigender CO₂-Preis und knapper werdende Zertifikate. Doch Nachhaltigkeit bedeutet weit mehr: Es geht auch um den Erhalt der Biodiversität und der natürlichen Ressourcen, eine stärkere Berücksichtigung sozialer Faktoren sowie eine Überarbeitung der Governance.

4.1 ENTSCHLOSSENES HANDELN

Zehn Schritte zu mehr Nachhaltigkeit

Natürlich hängt es entscheidend von der Branche, ihrem Transformationspfad, dem Geschäftsmodell und den bisherigen Anstrengungen ab, welche Maßnahmen ein Unternehmen nun konkret ergreifen muss. Doch es gibt einige Empfehlungen für Haltung und Handlung, die unternehmens- und branchenübergreifend gelten. Das schimmerte auch immer wieder bei den Gesprächen mit Deutschlands Top-Führungskräften hindurch.



Schritt 1

Umfassende Diagnose stellen

Am Anfang braucht es wie bei jedem strategischen Projekt vollständige Transparenz bezüglich des Status quo im eigenen Unternehmen und im Vergleich zum Wettbewerb. Genau hier beginnt vielerorts das Problem. Denn es ist ein mühsames Unterfangen, die erforderlichen Daten über alle Produktionsbereiche und die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu erfassen. Vor allem das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, der Mittelstand, beginnt gerade erst, seine CO₂-Emissionen systematisch zu erheben und die Arbeitsbedingungen entlang seiner Lieferkette zu überprüfen. Große Unternehmen sind hier oft schon weiter.

Die Diagnose beschränkt sich aber nicht auf die Faktensammlung. Sie gibt CEOs auch einen Überblick über den aktuellen Stand der Dinge in puncto Ziele, Strategie, Umsetzung und Governance. Viele Unternehmen haben sich bereits erste Nachhaltigkeitsziele gesetzt, manche das Thema zumindest punktuell schon in die Strategie eingebettet. Häufig gibt es auch erste Veränderungen beispielsweise bei der Umstellung der Stromversorgung auf regenerative Energiequellen. Genauso wichtig ist es zu erfassen, wie solche Prozesse bislang laufen und wer dafür verantwortlich zeichnet.

Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse rundet eine solche Diagnose ab. Sie zeigt, wo Konkurrenten stehen, wie sie sich am Markt differenzieren und wo die eigenen Defizite liegen. Darauf aufbauend sollten Unternehmen mit „Today-Forward“- und „Future-Back“-Ansätzen Szenarien erarbeiten, wie sich ihr Markt in den kommenden Jahren entwickeln wird. Today Forward setzt auf dem Ist-Zustand auf und antizipiert sich verändernde Kundenbedürfnisse, Kostenstrukturen und Geschäftsmodelle. Dabei berücksichtigen noch zu wenige Unternehmen potenzielle neue Regulierungen oder andere derzeit noch unbekannte Einflussfaktoren. Sie modellieren stattdessen die Zukunft instinktiv aus dem Status quo heraus.

Auch bei der Abschätzung von Opportunitäten gehen viele Unternehmen noch zu stark vom Ist-Zustand aus. So liegen die Umsätze mit leicht abbaubaren Shampoos, Conditionern, Duschgels, Zahncremes und Handseifen weltweit je nach Schätzung bereits bei 30 oder sogar 60 Milliarden Euro pro Jahr. Doch viele Konsumgüterhersteller berücksichtigen diese Marktchance bei ihrer strategischen Planung noch nicht. Future-Back-Ansätze verhindern eine solche Kurzsichtigkeit. Sie denken vom Ende her und fragen, wo disruptive große Chancen liegen und was geschehen muss, um gesetzlich vorgegebene oder selbst gesetzte Ziele zu erreichen.

In der gesamten Diagnosephase ist ein möglichst breiter Fokus erfolgsentscheidend – thematisch und mit Blick auf die Wertschöpfungskette. Auch wenn das Thema CO₂-Emissionen derzeit die Schlagzeilen beherrscht, besitzen andere Themen ebenfalls eine hohe Relevanz. Das zeigten zuletzt die Diskussionen um das Lieferkettengesetz oder auch der spürbare Wunsch vieler Stakeholder, die Diversität in Unternehmen zu erhöhen. In vielen Branchen wie der Chemie- oder der Automobilindustrie ist eine nachhaltige Transformation zudem oft nur unter Einbeziehung vor- und nachgelagerter Spieler in der Wertschöpfungskette möglich.

Schritt 2

Ambitionen und messbare Ziele definieren

Die Ausführungen im ersten Teil dieser Studie zur Haltung haben deutlich gemacht, wie wichtig eine klare Ambition und passende Ziele sind, damit Unternehmen der Wandel zu mehr Nachhaltigkeit gelingt. Mit der Ambition legen Unternehmen fest, welche Rolle Nachhaltigkeit im künftigen Geschäftsmodell spielen soll. 90 Prozent der befragten Unternehmen weltweit gehen gemäß einer Bain-Studie davon aus, ihr Kerngeschäftsmodell zumindest teilweise anpassen zu müssen, um in einer nachhaltigen Wirtschaft zu bestehen. 38 Prozent erwarten sogar disruptive Anpassungen – mit Blick auf ihre Produkte, Kundeninteraktionen, Lieferkette oder andere Faktoren. In der Praxis hat sich an dieser Stelle die Materialitätsanalyse bewährt. Sie filtert im Dialog mit Stakeholdern die für ein Unternehmen wesentlichen ESG-Themen heraus und gewichtet sie.

Eine solche Analyse gibt Unternehmen Hinweise zu strategischen Weichenstellungen, die fundamental ihre künftigen Märkte, das „where to play“, und ihr künftiges Geschäftsmodell, das „how to win“, determinieren. So beeinflusst der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung das künftige Geschäft von Lebensmittelherstellern. Fleischkonzerne etwa müssen sich unter anderem mit den Folgen einer wachsenden Zahl von Vegetariern auseinandersetzen und beispielsweise Fleischalternativen in ihr Portfolio aufnehmen.

Im nächsten Schritt geht es darum, eine solche Ambition auf konkrete Ziele herunterzubrechen und breit zu kommunizieren. Diese Ziele müssen verständlich, messbar, realistisch und ehrgeizig sein. Noch verwenden Unternehmen häufig nicht die gleiche analytische Sorgfalt darauf, ihren nachhaltigen Erfolg so eindeutig zu definieren wie ihren finanziellen. Abhilfe lässt sich nur mit konkreten Messmethoden und leicht verständlichen Zielen schaffen. Gute Beispiele bilden die CO₂-Reduktionsziele, aber auch Frauenquoten oder Vorgaben zum Verbrauch bestimmter Ressourcen.

Bei den erforderlichen Messungen und Ratings greifen viele Unternehmen auf bestehende Rahmenwerke und Tools zurück. „Science-Based Targets“ gelten gerade als der Goldstandard. Andere entwickeln eigene Ansätze, um ihre individuellen Ambitionen zu strukturieren und zu messen. Von Vorteilen ist es in beiden Fällen, von Beginn an neue digitale Technologien zu integrieren, so in Echtzeit Daten zu erfassen und damit kurzfristig Entscheidungen zu treffen. Ein solches Vorgehen erhöht auch die Transparenz und erleichtert die Vergleichbarkeit innerhalb eines Unternehmens.

Bei den erforderlichen Messungen und Ratings greifen viele Unternehmen auf bestehende Rahmenwerke und Tools zurück. „Science-Based Targets“ gelten gerade als der Goldstandard.

Schritt 3

Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie verschmelzen

Unternehmen werden nur dann wirklich nachhaltiger, wenn die entsprechenden Schritte Teil ihrer Geschäftsstrategie sind und die Nachhaltigkeitsziele inklusive ihrer finanziellen Komponenten in die operative Steuerung integriert sind. Nur so lässt sich vermeiden, dass der von Top-Führungskräften häufig benannte Zielkonflikt von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auf Dauer bestehen bleibt. Doch aktuell verzahnt erfahrungsgemäß gerade einmal jedes zehnte Unternehmen beide Strategien.

Bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie sind zwei Perspektiven wichtig. Zum einen geht es darum, die im ersten Kapitel erwähnte „Licence to operate“ zu erhalten, dabei die veränderten Kundenbedürfnisse und Regulierungen zu beachten sowie ESG-Risiken wenn möglich zu antizipieren und so zu vermeiden. Mindestens genauso wichtig ist es zum anderen, die aufkommenden Opportunitäten frühzeitig zu erkennen und konsequent zu nutzen. Schon heute wachsen die Umsätze mit nachhaltigen Produkten bei Vorreitern laut Marktanalysen fast sechsmal so schnell wie mit herkömmlichen Artikeln. Binnen kurzer Zeit sind neue Milliardenmärkte entstanden, von E-Autos über Fleischersatz bis hin zu ESG-konformen Finanzprodukten. Um auf solchen Märkten Fuß zu fassen, gibt es drei Erfolg versprechende Ansätze: Unternehmen können ihr aktuelles Angebot mit nachhaltig erzeugten Premiumprodukten aufwerten, mit innovativen nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen neue Zielkundengruppen erschließen sowie zusammen mit Partnern neue Geschäftsmodelle aufbauen.

Die Integration der Nachhaltigkeitsstrategie wirkt sich aber nicht nur auf die Erlös-, sondern auch auf die Kosten- seite aus. Erfolgversprechend sind unter anderem eine Standardisierung nachhaltiger Produkte, eine von Beginn an stringente Automatisierung nachhaltiger Prozesse sowie ein nachhaltiges Produkt- und Verpackungsdesign einschließlich der Umverpackung für Transportzwecke. Viele Unternehmen beschäftigen sich zudem mit Produkt- und Prozessinnovationen, um sich aus den Fesseln der aktuellen Regulierung zu lösen oder künftige Regulierungen zu antizipieren. Sie gehen hier unter anderem von der Annahme künftig steigender CO₂-Preise aus.

Generell müssen bei einer integrierten Strategie von Beginn an die heute und künftig erforderlichen Ressourcen mitgedacht und bereitgestellt werden.

Generell müssen bei einer integrierten Strategie von Beginn an die heute und künftig erforderlichen Ressourcen mitgedacht und bereitgestellt werden. Das gilt für qualifizierte Beschäftigte genauso wie für den Zugriff auf neue Technologien, die Zusammenarbeit mit Partnern und eine adäquate Kommunikation. Den Gedanken der Integration der Nachhaltigkeits- in die Geschäftsstrategie sollten Unternehmen zudem in die Berichterstattung hinein verfolgen. Die Zukunft gehört integrierten Berichten, die genauso selbstverständlich über Emissionen und Ausbildungsquoten wie über Umsatzentwicklung und Verschuldungsgrade informieren.



Schritt 4

Gesamten Transformationspfad vordenken

Bei strategischen Projekten laufen Unternehmen Gefahr, dass ihre Bemühungen nach anfänglichen Erfolgen versanden und das Beharrungsvermögen siegt. Eine umfangreiche Bain-Analyse zeigt, dass bislang durchschnittlich nur 4 Prozent aller nachhaltigen Transformationen wie erhofft im vollen Umfang gelingen, bei konventionellen Transformationen liegt der entsprechende Anteil immerhin bei 12 Prozent. Auch wenn Unternehmen offenkundig damit nur in den wenigsten Fällen sämtliche Ziele in einer Transformation so wie anfangs geplant erreichen, erschreckt doch eine andere Zahl der Bain-Analyse: Bislang scheitert knapp die Hälfte der nachhaltigen Transformationen komplett. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen, darunter ihre Komplexität, Ungewissheit und der lange Zeithorizont. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der oft unumgänglichen Zusammenarbeit mit Partnern, dem Kulturwandel im eigenen Unternehmen sowie der Messung der Fortschritte.

Von daher ist es für Unternehmen empfehlenswert, gerade beim Thema Nachhaltigkeit so früh wie möglich den gesamten Transformationspfad in groben Zügen vorzudenken und dabei wie in der Chemieindustrie oder Öl- und Gasbranche auch Implikationen für vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen zu berücksichtigen. Ein solcher Plan enthält neben konkreten Maßnahmen auch die jeweils Verantwortlichen und Beteiligten sowie wichtige Meilensteine einschließlich zu erreichender Kennzahlen. In der Praxis bewährt sich dabei eine Unterscheidung in die drei Phasen Diagnose (Bewertung, Szenarien), Design der Strategie (Ambition, Maßnahmenkatalog, Aufbau des Change Management) und Umsetzung (Anpassungen im Geschäftsmodell, in der Wertschöpfungskette und der Governance).

Natürlich darf dieser Plan nicht in Stein gemeißelt sein, dafür sind aktuell vielerorts noch die Unwägbarkeiten zu groß. Vor allem Unternehmen in sehr dynamischen Sektoren skizzieren ihren Transformationspfad eher in groben Wellen und bewegen sich dann wie ein Surfer von einer Welle zur nächsten. In jedem Fall sollte der Transformationspfad jedoch einen klaren Zeitplan sowie eine Roadmap enthalten, die man später anpassen kann. Vom ersten Tag an sollten Unternehmen darauf achten, Fortschritte mit Kennzahlen zu messen, die ihren Zielen

und Ambitionen entsprechen, um allen Beteiligten die Ernsthaftigkeit der Aufgabe vor Augen zu führen und möglichst frühzeitig etwaige Hindernisse zu erkennen. Genauso wichtig ist es, die angedachten Projekte in den Budgets abzubilden. Dies stellt sicher, dass die notwendigen Ressourcen in Form von Kapital und Fachkräften zur Verfügung stehen.

Eine solche Ressourcenplanung zwingt Führungskräfte, ihre Nachhaltigkeitsprojekte zu priorisieren. In der Regel wird die Wahl auf die Projekte mit dem größten Einfluss auf die künftige Entwicklung fallen. Aktuell erhalten vielerorts Dekarbonisierungsprojekte Vorrang. Mit Blick auf die im dritten Teil der Studie diskutierten Treiber und Hindernisse sollten Unternehmen zudem die Reaktionen möglicher Stakeholder vordenken und überlegen, wie sich diese überzeugen lassen. Dabei geht es nicht nur um die aktuell anstehenden Projekte, sondern um den gesamten Transformationspfad bis zum Erreichen des Zieles. Denn es kann eine ganze Weile dauern, bevor Unternehmen einen funktionierenden Dialog beispielsweise mit bestimmten Regierungen oder Meinungsbildnern in der Kundschaft oder bei NGOs aufgebaut haben.

Schritt 5

Schlagkräftige Governance aufsetzen

Eine stringente Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie braucht eine schlagkräftige Governance, die das Erreichen der Ziele und die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen begleitet, steuert und überwacht. Dazu bedarf es passender Strukturen, Zuständigkeiten und Prozesse. Aktuell läuft in vielen Unternehmen noch der Aufbau entsprechender Strukturen. So unterschiedlich einzelne Ansätze sind, so kristallisieren sich doch branchenübergreifend bereits einige Erfolgskomponenten heraus:

- ▶ **Ein Chief Sustainability Officer oder Head of Sustainability** sollte das Thema Nachhaltigkeit unternehmensweit verantworten. Wie gezeigt sehen sich immer mehr CEOs selbst in dieser Rolle. Doch in der täglichen Arbeit verlassen auch sie sich auf einen ihnen zugeordneten CSO. Dies unterstreicht nach innen und nach außen die Bedeutung des Themas und gewährleistet kurze Entscheidungswege.
- ▶ **Ein cross-funktionales Nachhaltigkeitskomitee** unterstützt diese Arbeit. Seine regelmäßigen Treffen erleichtern die strategische Steuerung der einzelnen Geschäftsbereiche und Regionen und helfen dabei, die Belegschaft einzubinden.
- ▶ **Eigenverantwortung vor Ort.** Je größer ein Unternehmen, desto wichtiger ist es, den einzelnen Regionen und Geschäftsbereichen genügend Freiraum zu geben, die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Denn diese kennen am besten die örtlichen Gegebenheiten und wissen um die Stärken und Schwächen ihrer aktuellen Aufstellung. Über Kennzahlen und einen regelmäßigen Austausch kann die Zentrale jederzeit nachvollziehen, welche Fortschritte vor Ort gemacht werden.

- **Vergütung.** Wie in Teil 3 gezeigt, nehmen immer mehr Unternehmen aus der Studie Nachhaltigkeit in ihre Vorstandsvergütungssysteme auf. Der Anteil von ESG-Zielen an der gesamten variablen Vergütung sollte künftig steigen, um weitere Anreize für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten zu setzen. Konsequenterweise sollten zudem entsprechende Kennzahlen in die variable Vergütung von Führungskräften und/oder der gesamten Belegschaft einfließen. Bislang fühlt sich laut einer Bain-Befragung im Durchschnitt nur jeder vierte Mitarbeitende aufgrund von Performance-Reviews oder monetären Anreizen für die Nachhaltigkeitsziele seines Unternehmens verantwortlich.

Schritt 6

Die richtigen Talente und Fertigkeiten zusammenbringen und fördern

Selbstverständlich kann die anstehende Transformation nur gelingen, wenn Unternehmen die richtigen Talente und Fertigkeiten an Bord haben. Dabei geht es nicht nur um Spezialisten für neue Themen wie Umweltingenieure. Vielmehr braucht es über die gesamte Organisation hinweg motivierte Beschäftigte, die dieses Thema annehmen und vorantreiben – in Form einer eigenen Stelle, als Teil ihrer Arbeit oder als Führungskraft. Dieses Engagement ist in der Kommunikation genauso gefragt wie in der Strategiearbeit, im Einkauf genauso wie in der Produktionsplanung und im Marketing.

Um das Nachhaltigkeitsteam zu formen, empfiehlt sich ein mehrgleisiges Vorgehen. In einem ersten Schritt geht es ähnlich wie bei der gesamten Transformation um die Erfassung des Status quo und dessen Abgleich mit den erforderlichen Ressourcen. Danach haben Unternehmen drei Möglichkeiten: Sie können ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifizieren, über alle Unternehmensbereiche hinweg das Wissen um nachhaltiges Handeln und Wirtschaften fördern sowie neue Talente einstellen. In der Praxis bewährt sich eine Kombination dieser Ansätze. Unternehmen identifizieren die neu erforderlichen Fähigkeiten und starten selektiv mit Neueinstellungen, während sie gleichzeitig Talente in der Organisation ausbilden und aufbauen. Dies fällt vor allem Unternehmen schwer, die sich bereits mit der Integration digitaler Talente schwergetan haben. In einer herkömmlichen vor allem kommerziell ausgerichteten Organisation wirken eher missionsgetriebene Nachhaltigkeitsfachleute fremd.

Unternehmen sollten jedoch schon mit Blick auf ihr Recruiting alles daransetzen, einen Kulturwandel einzuleiten. In Umfragen signalisieren gerade Jüngere immer wieder, wie wichtig ihnen ESG-Themen bei der Auswahl ihres Arbeitgebers sind. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels wird Nachhaltigkeit damit zu einem wichtigen Recruiting-Tool.

Unternehmen sollten schon mit Blick auf ihr Recruiting alles daransetzen, einen Kulturwandel einzuleiten.



Schritt 7

Nützliche Partnerschaften aufbauen

Auf der Suche nach den erforderlichen Ressourcen sollten Unternehmen nicht vor den eigenen Grenzen halt machen. Das gilt insbesondere für diejenigen, deren Transformationspfad einem Ultra-Triathlon im Teamwettbewerb gleicht. Je größer die Komplexität und die Abhängigkeit von Dritten, desto stärker empfiehlt sich der Aufbau eines tragfähigen Partner-Ökosystems. Unternehmen haben hierbei die Qual der Wahl: Mittlerweile gibt es breitgefächerte und sich schnell entwickelnde Ökosysteme zu vielen Themen. Es geht darum, relevante Partnerschaften abzuschließen und gezielt zu entwickeln. Generell lassen sich externe Netzwerke für verschiedene Zwecke nutzen:

- ▶ **Know-how-Gewinn.** Externe Experten aus Wissenschaft und anderen Institutionen bringen ihr sehr spezifisches Wissen mit und können damit den Erfahrungsschatz eines Unternehmens bereichern und erweitern. Formalisieren lässt sich ein solcher Wissensaustausch beispielsweise mit Expertenräten.
- ▶ **Weiterentwicklung des Leistungsspektrums.** Durch die Zusammenarbeit mit Partnern, Kundschaft und Lieferanten können Unternehmen nicht nur ganz konkret Innovationen voranbringen, sondern auch ihr Netzwerk erweitern, Zugang zu Ressourcen erhalten und gemeinsam mit anderen Standards etablieren.
- ▶ **Ausbau der Corporate Social Responsibility (CSR).** Gemeinsam mit NGOs, privaten wie staatlichen Institutionen können Unternehmen die Ernsthaftigkeit ihrer Haltung und ihrer Handlungen unterstreichen. Nach anfänglichen Berührungspunkten ist hier in den vergangenen Jahren viel geschehen.

Netzwerke erleichtern darüber hinaus ein umfassendes Stakeholder-Management. Je vielfältiger die Berührungspunkte auch über Branchen- und Ländergrenzen hinweg sind, desto leichter fällt es, alle relevanten Player bei einem bestimmten Thema mitzunehmen und selbst komplexe Projekte zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Exemplarisch steht dafür beispielsweise die Zusammenarbeit von RWE und BASF bei der Errichtung eines neuen Offshore-Windparks.

Schritt 8

Kommunikation transparent gestalten

„Tue Gutes und rede darüber“ gehört zu den Leitsprüchen der Kommunikationsbranche und gilt beim Thema Nachhaltigkeit in besonderem Maße. Nur mit einer transparenten Kommunikation sowie einer klaren Positionierung des Unternehmens nach innen wie außen lassen sich Hindernisse überwinden und Fürsprecher gewinnen. Eine aktuelle Bain-Befragung von Kundinnen und Kunden deutscher Retail-Banken zeigt beispielsweise, dass mehr als 40 Prozent eher ein Produkt ihres angestammten Instituts kaufen würden, wenn dieses ESG-konform agiert. Bleibt es in den Augen der Kundschaft jedoch lediglich bei Lippenbekenntnissen, bricht die messbare Kundenloyalität massiv ein. Nur mit Transparenz lassen sich auch Greenwashing-Vorwürfe vermeiden. Eine wichtige Rolle kommt hierbei Labels und Zertifizierungen zu, denen Kundschaft, Beschäftigte oder Investoren vertrauen.

Zum Handwerkszeug jedes Unternehmens zählen schon heute Kommunikationspläne. Diese gilt es nun auch für das Thema Nachhaltigkeit zu entwickeln und für jede Zielgruppe stringent umzusetzen – mit klaren Botschaften und einem klaren Zeitplan. Besondere Aufmerksamkeit erhalten derzeit klare Statements zum Beitrag des eigenen Unternehmens zur Bekämpfung des Klimawandels. Folgerichtig will der Private-Equity-Investor Blackstone nun bei allen neuen Beteiligungen, bei denen er den Energieverbrauch kontrollieren kann, die Emissionen in den ersten drei Jahren nach Übernahme um 15 Prozent reduzieren. Zahlreiche andere Unternehmen haben sich je nach Geschäftsmodell verpflichtet, bis zu einem bestimmten Datum klimaneutral zu sein.

Je erkennbarer das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens wird, desto eher kann es auch in die Unternehmensmarke einfließen. Zwar gibt es aktuell häufig noch eine Lücke zwischen dem bekundeten Interesse von Käuferinnen und Käufern an nachhaltigen Produkten und deren Zahlungsbereitschaft, aber diese dürfte sich in den kommenden Jahren zumindest teilweise schließen.

Schritt 9

Nachhaltigkeit persönlich vorleben

Gerade intern hängt die Glaubwürdigkeit der Kommunikation beim Thema Nachhaltigkeit stark vom erlebbaren Verhalten von Führungskräften und allen voran von der Person an der Spitze ab. Es gilt die alte Weisheit, nicht vom Wasser zu predigen und dann Wein zu trinken. Das ist jedoch kein Appell an Führungskräfte, auf alle Flugreisen zu verzichten und morgens ausschließlich per Fahrrad ins Büro zu kommen. Es ist vielmehr eine Aufforderung, das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen – was vielerorts auch geschieht.

Natürlich sind dies alles nur kleine Schritte. Aber sie sind wichtig, um eine Organisation auf ein großes Vorhaben einzuschwören und dabei Verhaltensänderungen von vielen einzufordern. Am Ende geht es darum, Leidenschaft für Nachhaltigkeit zu wecken – der abschließende zehnte Schritt.



Schritt 10

Leidenschaft für Nachhaltigkeit wecken

Vor Deutschlands Unternehmen liegt eine einzigartige Herausforderung: Die Weiterentwicklung oder sogar die Neuentwicklung von Geschäftsmodellen unter hohem Zeitdruck. Sie werden sie nur meistern, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Um das volle Potenzial der Transformation zu heben, braucht es eine Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit wirklich lebt.

Doch wie lässt sich eine solche Kultur schaffen? Hier kommen die CEOs als Antreiber, Dirigenten, Mahner und Motivatoren ins Spiel. Ihr Engagement muss für Belegschaft wie auch andere Stakeholder sichtbar und glaubwürdig sein. Das gilt im Kleinen, wie in Schritt 9 erläutert, genauso wie im Großen: Es muss erkennbar sein, dass die CEOs hinter der Ambition ihres Unternehmens und dessen Nachhaltigkeitszielen stehen und fest entschlossen sind, die eigene Firma in ein neues Zeitalter zu führen.

Dieses Commitment trägt entscheidend dazu bei, das eigene Team zu inspirieren und zu aktivieren. Viele Beschäftigte sind offen für ökologische und soziale Themen, zum Teil bereits privat engagiert und willens, auch in ihrer Arbeit einen Beitrag zu leisten. Unternehmen wie etwa Henkel und die Deutsche Telekom unterstützen diese Bereitschaft mit dezidierten Programmen. Andere greifen innovative Ideen von Mitarbeitenden auf, honorieren diese und ermuntern so andere, selbst über mögliche Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit in ihrer Arbeitsumgebung nachzudenken. Richtig aufgesetzt entwickelt sich über die Zeit ein inspirierender Teamgeist. Denn wer wollte in dieser Zeit nicht seinen ganz persönlichen Beitrag leisten, um die Folgen des Klimawandels abzumildern und eine faire sowie offene Gesellschaft zu schaffen?

4.2 DER MENSCHLICHE FAKTOR

Es braucht Footprint, Handprint und Heartprint

Die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit ist anspruchsvoll und komplex – das machen die zehn zuvor skizzierten Schritte noch einmal deutlich. Wer bei dem Wandel vor allem die Herausforderungen und Schwierigkeiten betont und die Nachhaltigkeitsdiskussion als Kosten-, Verzichts- und Verbotsdebatte führt, macht es sich unnötig schwer. Was hilft, ist ein positives Narrativ. Und vielleicht auch ein einfaches, intuitives Verständnis davon, um was es bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit im Kern geht.

An dieser Stelle hilft ein neu entwickelter Ansatz mit den drei Komponenten Footprint, Handprint und Heartprint. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Tatsache, dass jedes Unternehmen (und jedes Individuum) durch sein Handeln die Umwelt beeinflusst. Dieser Einfluss kann, wie im Falle des Verbrauchs von Ressourcen, negativ aber auch positiv oder sogar transformativ sein, wenn das eigene Handeln andere überzeugt, ebenfalls zu handeln.

Diesen drei Arten des Einflusses lassen sich die drei oben genannten Begriffe zuordnen: Footprint ist der negative Einfluss von Unternehmen auf Umwelt und/oder Gesellschaft, Handprint ihr positiver Einfluss und Heartprint beschreibt den transformativen Einfluss. Das Ziel bei der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit lässt sich folglich als einfacher Dreiklang formulieren: Footprint reduzieren, Handprint erhöhen und Heartprint schaffen.

Footprint reduzieren

Wer sein Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringt, verringert seinen ökologischen Fußabdruck – idealerweise bis zu dem Punkt, an dem es keinen negativen Einfluss mehr gibt. Das naheliegende Beispiel hierfür ist die laufende Dekarbonisierung hin zu einer Nettonull bei den CO₂-Emissionen. Doch der Begriff des Footprints deckt weit mehr Bereiche ab: Es geht um eine Verringerung des Verbrauchs von Ressourcen und der Abfallmengen genauso wie die Vermeidung von Gesundheitsrisiken und der Ausbeutung von Arbeitskräften entlang der Wertschöpfungskette. Kurzum: jegliche Form negativer Einflüsse unternehmerischen Handelns.

Schon heute analysieren viele Unternehmen genau die Folgen ihres Handelns über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und entwickeln Maßnahmen, um ihren Footprint zu verringern. Die Handlungslogik lautet typischerweise: verringern, recyceln, reparieren, schützen, einhalten – alles gemäß dem Motto: Richte keinen Schaden an. Aktuell konzentrieren sich viele Unternehmen auf die Bekämpfung der Folgen des Klimawandels und damit die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. Der zugehörige Footprint, der CO₂-Fußabdruck, ist bereits in aller Munde.

Handprint erhöhen

Der Handprint ist das Gegenbild des Footprint: Er erfasst die positive Wirkung unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft. Einen guten Kompass liefern die Sustainable Development Goals (SDGs) der UN: Gesundheit, Bildung, moderne Infrastruktur, lebenswerte Städte, widerstandsfähige Ökosysteme, Frieden, Gerechtigkeit und sozialer Zusammenhalt – zu all diesen Zielen können Unternehmen ihren Beitrag leisten und machen dies zum Teil auch bereits.

EIN NEUES NACHHALTIGKEITSFRAMEWORK

Ein praxiserprobter Ansatz für nachhaltiges Handeln



	FOOTPRINT Der negative Impact	HANDPRINT Der positive Impact	HEARTPRINT Der transformative Impact
Handlungsziel	Negativen Impact reduzieren, um planetare und soziale Grenzen einzuhalten	Positiven Impact erhöhen, um die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele zu erreichen	Transformativen Impact erzeugen, um von Haltung zu Handlung zu kommen
Beispiele	CO ₂ -Emissionen, Übernutzung natürlicher Ressourcen, Ausbeutung von Arbeitskräften	Aufbau moderner Infrastruktur, Schaffung von Bildungschancen, Stärkung des sozialen Zusammenhalts	Inspiration zu nachhaltigem Handeln, Setzen attraktiver Anreize, Entwicklung positiver Narrative
Handlungslogik	Verringern, recyceln, reparieren, schützen, einhalten!	Erhöhen, verbessern, verändern, stärken, schaffen!	Aktivieren, berühren, inspirieren, verbreiten, anregen!

Wer im Sinne des Handprint nachhaltig handelt, weiß um seinen positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft und analysiert, wo und wie er diesen maximieren kann. Unternehmen folgen hier in der Regel einer positiven Handlungslogik: erhöhen, verbessern, verändern, stärken, schaffen. Auch beim Handprint geht es nicht nur um eine Dimension von Nachhaltigkeit. Doch aktuell stehen ökologische und soziale Themen eindeutig im Fokus.

Heartprint schaffen

Wer den Footprint reduziert und den Handprint erhöht, ist auf einem guten Weg, auch Heartprint zu schaffen. Denn jegliche Form des Handelns beeinflusst Dritte. Wenn Unternehmen sich also auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit begeben, inspirieren sie Nachahmer und schaffen positive Erzählungen, die „Herzen gewinnen“.

Wer im Sinne des Heartprints tätig ist, folgt meist einer motivierenden Handlungslogik: aktivieren, berühren, inspirieren, verbreiten, anregen. Beim Heartprint kommt es vor allem auf die Menschen in den Unternehmen an, nicht zuletzt auf die Führungskräfte, die Nachhaltigkeit vorleben und überzeugend kommunizieren.



4.3 FAZIT

So kommen Deutschlands Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs

Der hier skizzierte Ansatz kann helfen, das Bewusstsein von Unternehmen für die anstehenden Herausforderungen zu schärfen. In der Praxis wurden auf dieser Basis bereits Visionen und Nachhaltigkeitsstrategien formuliert und mit entsprechenden Zielen und Maßnahmen unterlegt. Das Spektrum reicht von konkreten Projekten zur Reduzierung des sozialen oder ökologischen Fußabdrucks bis hin zu einer bewussten Entscheidung, stärker transformativ tätig zu werden und das eigene Umfeld für Nachhaltigkeit zu begeistern.

Ohne Frage liegt vor Deutschlands Wirtschaft noch ein weiter Weg. Doch wenn die Unternehmen ihren Footprint mit aller Entschlossenheit reduzieren, ihren Handprint mit aller Kraft erhöhen und tatsächlich Heartprint schaffen, dann wird dieses Land in 20 Jahren kaum wiederzuerkennen sein. Ein Anfang ist gemacht. Deutschlands CEOs haben begonnen, ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs zu bringen.

Epilog



Von Holger Hoff

Dr. Holger Hoff ist Senior Scientist am Wegener Center für Klima und Globalen Wandel an der Universität Graz und Gastwissenschaftler am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Klimaanpassung, das Management natürlicher Ressourcen sowie nachhaltige Produktion und Konsum.

Der Prolog von Johan Rockström zu dieser Studie beschreibt die Dringlichkeit der globalen Klima- und Biodiversitätskrise. Die Studie selbst führt eindrucksvoll vor Augen, dass CEOs diese Dringlichkeit und die daraus resultierende Notwendigkeit verstanden haben, rasch und entschlossen zu handeln – und das über alle Sektoren und Institutionen hinweg entlang der gesamten Wertschöpfungsketten, gemäß den jeweiligen Möglichkeiten und Verantwortlichkeiten.

„Jede/r einzelne von uns hat die Möglichkeit, mit Veränderungen im Konsumverhalten zu einer Nachhaltigkeits-
transformation beizutragen. Doch den Unternehmen kommt in Anbetracht ihrer enormen Möglichkeiten eine Schlüsselrolle bei dieser Transformation zu.“

Holger Hoff
Klimaforscher

Jede/r einzelne von uns hat die Möglichkeit, mit Veränderungen im Konsumverhalten zu einer Nachhaltigkeitstransformation beizutragen. Doch den Unternehmen kommt in Anbetracht ihrer enormen Möglichkeiten eine Schlüsselrolle bei dieser Transformation zu. Unternehmen treiben technologische Innovationen wie die Skalierung und Kostenreduktion nachhaltiger Produkte genauso voran wie neue Geschäftsmodelle beispielsweise in Richtung Leasing und Services sowie einen Wandel weg vom Besitz von Produkten und hin zu deren gemeinsamer Nutzung. Zudem können Unternehmen und Sektoren neue Nachhaltigkeitstrends setzen und forcieren und das Konsumverhalten entsprechend beeinflussen. Sie können dabei auch ihre bestehende Kommunikations- und PR-Expertise für eine Beeinflussung in Richtung Nachhaltigkeit nutzen. Die Argumentation, dass Unternehmen lediglich auf den bestehenden Bedarf von Konsumenten an nicht nachhaltigen Produkten wie zum Beispiel SUVs reagieren, bedarf im Angesicht der Dringlichkeit nachhaltiger Veränderungen einer kritischen Überprüfung.

Unternehmen können damit zur Avantgarde werden. Sie gestalten dann die Agenda für positiven transformativen Wandel mit, anstatt weiter dem Stereotyp zu genügen, überkommene fossile Geschäftsmodelle weiterzuführen, solange diese nur profitabel sind. Solche Unternehmen können in ihren jeweiligen Märkten Sprunginnovationen auslösen und mit nachhaltigen Konzepten und Produkten ihre Position stärken. Getragen von der Nachfrage von Konsumenten nach grünen Produkten und einer Welle grüner Investitionen, können sie mit neuen „ansteckenden“ Lösungen nachhaltige Politik beflügeln und unterstützen.

Der Privatsektor kann die notwendigen Veränderungen weiter beschleunigen, indem er „Koalitionen der Entschlossenen“ mit Vertretern aus Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft eingeht. Anstatt sich gegenseitig für fehlendes Engagement verantwortlich zu machen, sind Koordination und Kooperation über diese Gruppen hinweg das Gebot der Stunde. Dabei können transdisziplinäre Formate helfen, die erforderliche Transition konstruktiv und gerecht zu gestalten.

Diese Studie belegt, dass CEOs die Wissenschaft hören. Die – nicht mehr ganz neue – Botschaft der Wissenschaft ist, dass wir dringend handeln müssen. Bleibt die Frage, was genau in Kooperationen für eine Nachhaltigkeitstransformation die Rolle der Wissenschaft ist? Aus meiner Sicht gibt es dazu vier Schwerpunkte:

- ▶ Die Wissenschaft simuliert komplexe Systeme, wie das Erd- oder Klimasystem, und entwickelt daraus systemisches Wissen und Werkzeuge für integrierte Nachhaltigkeitspfade und Lösungen, einschließlich damit verbundener Co-Benefits und Zielkonflikte auch über Regionen hinweg und in die Zukunft. Damit lässt sich unter anderem der in dieser Studie genannte Sustainability Performance Index verbessern.
- ▶ Die Wissenschaft bestimmt zudem geographisch explizit Hotspots ökologischer (und sozialer) Vulnerabilität, welche mit den Materialitätsanalysen von Unternehmen entlang ihrer Lieferketten abgeglichen werden können, um Lieferkettenrisiken zu reduzieren und diese nachhaltiger zu gestalten.
- ▶ Die Wissenschaft entwickelt darüber hinaus bessere Definitionen von „Klimaneutralität“, die mit den globalen Klimazielen konsistent sind, und beschreibt damit auch die Grenzen von Kompensationsmaßnahmen. Wenn Unternehmen und Sektoren diese Definitionen konsequent verwenden, lässt sich unter anderem Greenwashing vermeiden.
- ▶ Schließlich bietet die Wissenschaft neue Erkenntnisse zu Tipping Points beziehungsweise Kippunkten in natürlichen und sozialen Systemen. Dies beinhaltet Gelegenheiten für „positive upward tipping“; also sich schnell verbreitende Trends wie Rauchverbote oder die Dekarbonisierung ganzer Sektoren oder die E-Mobilität. Dies kann bei der Vorbereitung auf überraschende Ereignisse und disruptive Veränderungen helfen.

Mit Unterstützung aus der Wissenschaft können Unternehmen konsistente ökologische und ökonomische sowie auch soziale Nachhaltigkeitsziele entwickeln und diese regelmäßig überprüfen. So gestalten sie gemeinsam eine positive Transformation mit, in welcher der Wandel als Chance begriffen wird und nicht als Bedrohung. Damit setzen diese Unternehmen zugleich Benchmarks in ihrem jeweiligen Sektor.

In Koalitionen der Entschlossenen zwischen Privatsektor, Wissenschaft und anderen Akteuren, können sich Ökosysteme für Innovationen entwickeln, in denen auch die folgenden kritischen Fragen offen angegangen werden können:

- 1) Wie lassen sich Konflikte zwischen ökonomischem Wachstum und begrenzten Umweltressourcen („small planet“) lösen, wenn die Standardlösung „circular economy“ offensichtlich nicht hinreichend wirksam ist, gegebenenfalls auch unter Einbeziehung von Suffizienz als Ergänzung zu Effizienzsteigerungen und Innovationen?
- 2) Wie können Bequemlichkeit und die Furcht vor Veränderungen überwunden werden (einschließlich des psychologischen Effekts, dass positive Veränderungen deutlich größer sein müssen, um als gleich stark wahrgenommen zu werden wie negative Veränderungen) und wie lässt sich eine breite Zustimmung für die erforderliche rasche Transformation erzeugen?
- 3) Wie können konstruktive Lösungen und resiliente Geschäftsmodelle für Sektoren aussehen, die wie der Luftverkehr kurzfristig nicht klimaneutral bzw. grün werden können?
- 4) Wie lassen sich Motivation und Enthusiasmus der Fridays-for-Future-Generation für die rasche Transformation nutzen, wenn strategische Entscheidung derzeit weitgehend in den Händen einer anderen Generation liegen?

Während CEOs eindrucksvolle Möglichkeiten haben, den nötigen raschen Wandel in ihren Unternehmen und Sektoren einzuleiten, sind sie doch auch auf förderliche politische und soziale Rahmenbedingungen angewiesen, welche die nötigen Maßnahmen unterstützen. Der erforderliche Wandel in den Einstellungen und Verhaltensweisen aller gesellschaftlichen Akteure lässt sich nur durch konstruktiven Dialog und Kooperation, basierend auf robusten wissenschaftlichen Erkenntnissen, erreichen.

Danksagung

Diese Studie ist im Team entstanden. Wir danken Professor Dr. Johan Rockström, Dr. Holger Hoff, Jannis Röthemeier, Julia Beckmann, Fabian Kast, Max Münster, Anna Wagenschwanz, Patrick Pelster, Stephanie Fürstenhöfer, Joanna Kasprzak und Holger Follmann für die tatkräftige Unterstützung und gute Zusammenarbeit!

Die Studie basiert auf mehr als 20 ausführlichen Interviews mit Top-Führungskräften und einer Vielzahl von Hintergrundgesprächen mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Fachexperten. Unser ganz besonderer Dank gilt unseren Interviewpartnerinnen und -partnern für ihre Zeit, ihre professionellen Einschätzungen und ihre persönlichen Einblicke!

Viele Partner haben diese Studie unterstützt. Zu ihnen zählen die gemeinnützige Werte-Stiftung, die Renate & Falk Strasczeg Stiftung, die Innovationsplattform FUTURY und die ReAct-Initiative, in der sich die meisten unserer Interviewpartnerinnen und -partner engagieren. Auch ihnen möchten wir danken!



www.wertestiftung.org



www.futury.eu



www.react-initiative.de



Impressum

Herausgeber FUTURIST, Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK),
Bain & Company Germany, Inc.
Kontakt Patrick Pelster, Bain & Company, Tel. +49 89 5123 1524
Gestaltung ad Borsche GmbH, München
Fotos Unternehmen, Shutterstock, Patrick Pelster

Veröffentlicht anlässlich der COP26 im November 2021
Copyright © 2021. All rights reserved.

