



# Sustainable Impact Report 2022



<b>01</b>	<b>Einleitung</b>	<b>06</b>
	Interview mit Nathan Bonnisseau	08
	Interview mit Dr. Tobias Raffel	10
<b>02</b>	<b>Nachhaltigkeit in a nutshell</b>	<b>12</b>
	Interview mit Johannes Ehrnsperger	16
	Interview mit Reinhard Schneider	19
<b>03</b>	<b>Warum strategisch nachhaltiges Handeln ein immer wichtigeres Thema ist</b>	<b>22</b>
	Typen von nachhaltigen Unternehmen	24
	Unternehmerischer Erfolg auf Basis eines strategisch nachhaltigen Wirtschaftens –	
	Positiver Einfluss auf Performance, Produktivität und Erfolg	28
	Motivation der Eigentümer und des Top-Managements zu nachhaltigem Wirtschaften	31
	Generelle bis sehr spezifische Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder	32
	Rekrutierung, Motivation und Halten einer qualifizierten Belegschaft –	
	Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten	36
	Erfüllen der gesetzlichen Vorgaben und Einfluss auf Risikosituationen	37
	Abschließende Einordnung des nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen	41
	Interview mit Ulrich Glemnitz	42
	Interview mit Dr. Jill Küberling-Jost	44
	Interview mit Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg	46
<b>04</b>	<b>Die Nachhaltigkeitstransformation bei Unternehmen – wichtige (erste) Schritte</b>	<b>48</b>
	Start der Nachhaltigkeitstransformation	50
	„Chefsache“ und Mitarbeitende	52
	Operative Maßnahmen	54
	Environment	55
	Social	59
	Herausforderungen	59
	Kommunikation	60
	Interview mit Patrick Löw	61
<b>05</b>	<b>Fazit</b>	<b>64</b>
	Interview mit Christian Metten	66
	Interview mit Anita Merzbacher	68
	Interview mit Prof. Dr. Stefan Schaltegger	71
<b>06</b>	<b>Literatur und Impressum</b>	<b>74</b>





# Vorwort

---

## Sehr geehrte Damen und Herren,



Mut, Ausdauer und Überzeugungskraft – das sind wesentliche Eigenschaften, die Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker brauchen, um kleine und mittelgroße Unternehmen nachhaltig auszurichten. So lautet zusammengefasst das Fazit des Sustainability Reports 2022. Für das Erreichen der Ziele des Pariser Klimaabkommens und der UNDP Development Goals spielen nachhaltig agierende Unternehmen eine Schlüsselrolle.

Nachhaltiges strategisches Handeln ist für jedes Unternehmen unabhängig von seiner Branche, seiner Größe und seines Alters daher das Gebot der Stunde. Und die meisten Unternehmen haben den eigenen Ansporn, einen Beitrag zu mehr Klimaschutz und sozialer Gerechtigkeit zu leisten und gleichzeitig finanziell erfolgreich zu sein, auch wenn der Weg dahin nicht immer einfach ist.

Wie Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag verankert werden kann, hat das Handelsblatt Research Institute in Zusammenarbeit mit der Universität Siegen und der Generali im Rahmen einer Studie anhand zahlreicher Interviews mit Unternehmenslenkerinnen und -lenkern sowie Nachhaltigkeits-Expertinnen und -Experten untersucht.

Mit dieser Studie möchte die Generali Unternehmen ermutigen, ihre Anstrengungen fortzusetzen und weiter zu erhöhen. Denn der Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit zahlt sich nicht nur für die Umwelt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen

und Kunden aus – vielmehr profitieren auch die Unternehmen selbst von einem resilenteren Geschäftsmodell und nachhaltigem und profitablen Wachstum.

Als Versicherer nehmen wir bei der Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft eine besondere Rolle ein. Unsere Branche fördert über Investitionen, Produkte und Services den Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Zudem unterstützen wir als Generali mit verschiedenen Initiativen wie dieser Studie und Auszeichnungen wie dem Sustainable Impact Award (SIA) in Deutschland und unserer europäischen Initiative SME EnterPrize gezielt kleine und mittelständische Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Umwelt- und Klimaschutz sowie einem gleichberechtigten Miteinander.

Ich freue mich, wenn wir mit diesem Sustainability Report Unternehmerinnen und Unternehmen sowie Managerinnen und Managern gute Gründe an die Hand und Tipps geben können, die nachhaltige Transformation in ihren Unternehmen zu beginnen bzw. mit voller Kraft fortzuführen – zum Wohle aller: Menschen, Umwelt und Unternehmen.

Herzlich, Ihr

### **Giulio Benedetti**

Head of Communications and Public Affairs and Head of Corporate Sustainability and Social Responsibility a.i.  
Generali - Germany, Austria and Switzerland (DACH)





01

Einleitung



Megatrends sind tiefgreifende Veränderungen, die die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eines Landes über mehrere Jahrzehnte bestimmen. Zweifellos ist Nachhaltigkeit ein solcher Megatrend. Es vergeht aktuell kein Tag, an dem dieses Thema nicht irgendwo in einer wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Diskussion eine Rolle spielt.

Besonders seit Beginn des russischen Angriffs-kriegs in der Ukraine steht das Thema Nachhaltigkeit mit Blick auf Energieeffizienz noch einmal stärker im Fokus. Das Preisniveau und die Versorgungssicherheit beim Thema Energie bestimmen in vielen Unternehmen aktuell die Diskussion. So führen gerade die steigenden Kosten fossiler Energieträger dazu, dass Maßnahmen im Bereich der Energieeffizienz sowie beim Einsatz erneuerbarer Energieträger in den Unternehmen intensiviert werden.

In dieser Hinsicht kann der Krieg, der in erster Linie Tod, Leid und Zerstörung verursacht, ähnlich wie die Coronapandemie notwendige Veränderungen in Deutschland beschleunigen. Während die Coronapandemie die digitale Transformation in vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft forciert hat, führen die Folgen des Krieges in der Ukraine zu einer höheren Geschwindigkeit der Energiewende in Deutschland, insbesondere im Bereich der Unternehmen, die in den letzten Jahren den höchsten Anteil an den CO<sub>2</sub>-Emissionen und deren Anstieg hatten.

Auch wenn man dies durchaus positiv für die Zukunft beurteilen kann, bedeutet es nicht, dass das aktuelle Lagebild zur Nachhaltigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland bereits

vollkommen zufriedenstellend ist. Denn erstens umfasst Nachhaltigkeit mehr als nur den Aspekt der Energie und zweitens zeigt sich beispielsweise bei den Unternehmen eine große Heterogenität hinsichtlich Engagement und Fortschritt in Sachen Nachhaltigkeit.

Verstärktes Engagement und Fortschritt stehen dabei außer Frage, da nicht erst mit den Ukraine-Krieg deutlich wurde, dass das Maß an Nachhaltigkeit zunehmen muss. Die Krise des Klimawandels mit zunehmenden Extremwetterereignissen, die Verschmutzung von Gewässern und Ozeanen sowie die Abnahme der Biodiversität verdeutlichen den Ernst der Lage. Dazu kommen immer noch soziale Herausforderungen in den Unternehmen – insbesondere entlang der Lieferketten – und in der Gesellschaft.

Dieser Report soll einen Beitrag dazu leisten, das Nachhaltigkeitslevel in Deutschland zu steigern. Im Mittelpunkt stehen die Unternehmen – insbesondere diejenigen, die sich bisher wenig mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Ihnen wird aufgezeigt, warum Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema für Unternehmen ist und welche Chancen damit einhergehen. Ist das Bewusstsein für die Bedeutung des Themas gegeben, werden anschließend mögliche Schritte zu einem nachhaltigeren Handeln skizziert. Die Basis dafür sind unter anderem Interviews mit Experten\* aus Wissenschaft und Beratung sowie aus der Unternehmenspraxis.

Zu Beginn des Reports wird für ein einheitliches Verständnis kurz Nachhaltigkeit als Konzept, das wie erwähnt mehr als den Aspekt Energie umfasst, erörtert.

\* Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.



# Nathan Bonnisseau

Co-Gründer und CMO, Plan A



## Herr Bonnisseau, wie hilft Plan A Unternehmen, nachhaltiger zu werden?

Plan A entwickelt Softwarelösungen, die Unternehmen in die Lage versetzen, ihre Emissions- und weiteren Nachhaltigkeitsdaten zu sammeln, zu verarbeiten und zu analysieren. Auf Basis dieser Daten und unter Einhaltung neuester wissenschaftlicher Standards und Methoden berechnet unsere SaaS-Plattform dann, wie viel CO<sub>2</sub> ein Unternehmen ausstößt. Anschließend erstellt sie ein detailliertes Emissionsprofil, aus dem sie dann konkrete, individuelle Dekarbonisierungs- und ESG-Optimierungspläne ableitet, wie sich die Emissionen im Einklang mit den im Pariser Klimaabkommen festgelegten Zielen reduzieren lassen.

## Sind die meisten Unternehmen derzeit noch auf die ökologische Dimension fokussiert oder stellen Sie inzwischen auch eine größere Ausrichtung auf die anderen beiden Dimensionen fest?

Die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, wollen sich in allen Nachhaltigkeitsbereichen verbessern, also Ökologie genauso wie Soziales und Unternehmensführung. Die Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks ist meist der Ausgangspunkt. Bei anderen Aspekten der Nachhaltigkeit ist die Messung schwieriger. Wir nutzen

hier qualitative Fragebögen, um herauszufinden wie die Bereiche Soziales und Governance ausgeprägt sind. Dies ermöglicht uns, einen vollständigen Überblick über die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu erhalten.

## Wie gut lässt sich Nachhaltigkeit messen?

Viele Unternehmen haben bereits Nachhaltigkeitsmessungen durchgeführt. Es gab jedoch bisher keinen Konsens darüber, wie ein bestimmtes Ergebnis zu interpretieren ist. Genau darum geht es nun bei der EU-Taxonomie. Dadurch wird ein Rahmen geschaffen für eine Vielzahl von Dimensionen – mit unterschiedlichen Gewichtungen, etwa je nach Branche. Innerhalb der Logik der EU-Taxonomie kann ein Unternehmen künftig sagen, ob es die Nachhaltigkeitsaspekte gut oder weniger gut erfüllt.

## Wo sollte ein Unternehmen anfangen, wenn es nachhaltiger werden möchte?

Wichtig ist zunächst, den Ausgangspunkt zu bestimmen. Der erste Schritt ist daher immer eine Datensammlung. Welche Informationen sind vorhanden, welche müssen noch generiert werden? Auf der Basis eines Grundlagenberichts

können dann im zweiten Schritt die Emissionskategorien bestimmt und im dritten Schritt die Ziele und ein Dekarbonisierungsplan festgelegt werden. Das Reduktionsziel hängt mit dem Ausgangspunkt zusammen. Hier geht es auch um das Timing. Also: Welche Ziele werden in welchem Maß bis 2025, 2030 und 2040 erreicht? Dies erfordert gegebenenfalls auch eine Kompensation der verbleibenden Emissionen, um die Netto-Null-Ziele zu erreichen.

### Nachhaltiger zu werden ist damit ein Projekt, das im Unternehmen strategisch geplant und umgesetzt werden muss?

Absolut. Nachhaltigkeit muss de facto zu einer zentralen Säule für das Unternehmen werden. Es gibt dabei zwei Meilensteine: den Ausgangspunkt zur Bestimmung des Status quo und den Endpunkt, also das Ziel aller Aktivitäten, beispielsweise minus 40 Prozent nach einer bestimmten Anzahl an Jahren. Innerhalb dieser Logik agiert das Projektmanagement fall- und themenorientiert. Bei den einzelnen Maßnahmen sollten die Unternehmen dann mit Transparenz und Klarheit agieren, um Greenwashing zu vermeiden. Es braucht einen strategischen Pfad vom Ausgangspunkt zum Endpunkt, damit das Ziel erreicht werden kann.

### Was sind die größten Herausforderungen für Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit?

Die größte Herausforderung ist häufig, überhaupt zu starten. Es ist oft schwer, die ersten Schritte zu gehen und das Projekt in Gang zu bringen. Die zweite Herausforderung ist das notwendige Know-how. Benötigt werden Projektmanager mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten. Das beginnt bei der Datenerhebung, geht über die Formulierung eines Plans bis zur Festlegung und Erreichung von Zielen. Und die dritte Herausforderung – vor allem bei größeren Organisationen – liegt in der Zentralisierung und Automatisierung von Prozessen.

### Wo liegt die größte Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen?

Kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) fehlen oft Ressourcen und Wissen. Sie benötigen Unterstützung, die sie inzwischen auf dem Markt auch finden. Ein Vorteil für KMU ist, dass ihr Messaufwand geringer ist. Das Projektteam kann kleiner und das Planungstool einfacher sein, um die Grundlage der Emissionen zu erfassen. Es gibt inzwischen gute Tools auch kostenlos. Diese können kleinere

Unternehmen nutzen, um einen ersten Eindruck von der Höhe ihrer Emissionen zu bekommen. Darauf hinaus brauchen sie jedoch Hilfe.

### Wie gut setzen kleinere Unternehmen Nachhaltigkeit um?

Ist die Grundsatzentscheidung einmal gefallen, dann haben kleinere Unternehmen weniger Mühe bei der Umsetzung als große. Das liegt daran, dass führende Stakeholder oft sehr motiviert sind und das Management die Nachhaltigkeit wirklich gut verankern will.

### In welchen Bereichen ist die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele besonders schwierig?

Im Bereich der Ökologie beispielsweise sind das größte Problem die Scope-3-Emissionen. Diese umfassen alle indirekten Emissionen, die in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens entstehen und sind am schwierigsten zu berechnen. Kleine Unternehmen müssen vor allem hier in die Ressourcen investieren.

### Was bringen Investitionen in mehr Nachhaltigkeit?

Der Return on Investment von Nachhaltigkeitsinvestitionen zeigt sich vor allem beim Risiko. Je mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen ein Unternehmen hat, desto größer ist das damit verbundene finanzielle Risiko, da mit den Emissionen direkte Kosten einhergehen.

Ein weiterer Punkt ist das Reporting. Die EU-Taxonomie verpflichtet heute bereits mehr als 20.000 Unternehmen in der EU zu einem Nachhaltigkeitsreporting. Nachhaltigere Unternehmen mit den passenden Tools und Daten können dieser Pflicht mit einem geringeren Aufwand nachkommen.

Der wichtigste Positivfaktor sind jedoch die Kunden. Studien zeigen, dass Nachhaltigkeit zu einer wesentlichen Säule ihrer Einkaufsentscheidung geworden ist. Auch Anleger achten immer stärker darauf. Und schließlich sollten Manager den Effekt auf die eigenen Mitarbeitenden nicht vergessen: Nachhaltig agierende Unternehmen haben eine niedrige Fluktuationsrate, weil die Arbeit dort sinnstiftender ist als anderswo. Das zahlt sich gerade in einem Arbeitsmarkt aus, der von Fachkräftemangel geprägt wird.





# Dr. Tobias Raffel

Executive Director, FUTURE Institute for Sustainable Transformation



**Herr Raffel, wie wird Nachhaltigkeit in den Unternehmen größtenteils aufgefasst? Steht die Ökologie im Mittelpunkt oder wird das Konzept breiter gefasst?**

Die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit steht aktuell ganz eindeutig im Mittelpunkt. Wir haben für unsere Studie „Von Haltung zu Handlung“ 20 CEOs deutscher Unternehmen interviewt, die uns dies bestätigt haben: Die Erreichung der Klimaneutralität und die Dekarbonisierung sind vorrangige Ziele bei den Bemühungen von Unternehmen, nachhaltiger zu werden. Im Durchschnitt haben die von uns untersuchten Unternehmen allerdings acht Nachhaltigkeitsziele ausformuliert. Das zeigt, dass Nachhaltigkeit mehr ist als die Bekämpfung des Klimawandels. Unternehmen nehmen zunehmend auch das S und das G von ESG in den Blick.

**Woran orientieren sich die Unternehmen für die Definition ihrer Nachhaltigkeitsziele?**

Einige Unternehmen richten ihre Ziele danach aus, was mit begrenztem Aufwand möglich oder in ihrer Branche üblich ist. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, leitet ihre Ziele dagegen systematisch her und orientiert sich an wissenschaftlichen Kriterien wie den Science Based Targets. Alle Unternehmen, die wir betrachtet haben, beziehen sich zudem auf die 17 Sustainable Development Goals, die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.

**Was steht am Anfang einer Nachhaltigkeits- transformation?**

Am Beginn der Transformation steht eine klare Haltung. Unternehmen sollten sich zunächst einmal bewusst machen, warum Nachhaltigkeit wichtig ist und welche Rolle sie als Unternehmen beim notwendigen Wandel spielen können und wollen. Aus der Haltung entwickelt sich dann meist der Wunsch, das eigene Unternehmen zu verändern und auch darüber hinaus einen positiven Beitrag zu leisten.

### Was können Auslöser für das Bewusstsein sein?

Einige der CEOs, mit denen wir für die Studie gesprochen haben, haben uns berichtet, dass es ganz persönliche Erlebnisse waren. Beispielsweise ein Gespräch mit den eigenen Kindern am Abend, die zuvor eine Veranstaltung von „Fridays for Future“ besucht hatten und nun fragten, wieso das Unternehmen noch fossile Energieträger nutzt. Treiber können aber auch der Kapitalmarkt, neue Regulierungen oder veränderte Kundenwünsche sein.

### Welche Rolle spielt die Strategie bei der Nachhaltigkeitstransformation?

Ohne eine gute Strategie geht es nicht. Unternehmen sollten sich fragen: Wo stehen wir aktuell beim Thema Nachhaltigkeit und wo wollen wir hin? Welche Maßnahmen sind dafür nötig? Und wie verdienen wir mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen langfristig Geld? Mein Eindruck aus den Gesprächen ist, dass die Zeiten vorbei sind, in denen das Thema Nachhaltigkeit an die Kommunikationsabteilung delegiert wurde.

### Ist Nachhaltigkeit als strategisches Thema dann auch automatisch „Chefsache“?

Eindeutig ja. Alle von uns befragten CEOs haben berichtet, dass das Thema bei ihnen ganz oben auf der Agenda steht und sie letztlich dafür verantwortlich sind. Für 90 Prozent der Befragten ist Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren mindestens so wichtig wie Digitalisierung. Für 50 Prozent ist sie sogar noch wichtiger.

### Mit welchen Herausforderungen werden Unternehmen bei der Nachhaltigkeitstransformation konfrontiert?

Eine zentrale Herausforderung ist, den unterschiedlichen Erwartungen der vielen Stakeholder gerecht zu werden und sie zu managen. Da ist die junge Generation, deren Forderungen bei „Fridays for Future“ deutlich wurden. Dann gibt es die Kunden, die zunehmend nachhaltige Produkte wünschen – aber häufig nicht bereit sind, mehr dafür zu zahlen. Eine dritte Gruppe ist die Wissenschaft, die uns seit langem zum Handeln auffordert. Von Politik und Finanzmarkt geht ebenfalls zunehmend Druck aus. Schließlich verlangen auch die eigenen Beschäftigten mehr Nachhaltigkeit von ihrem Arbeitgeber.

Der Druck auf Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften, ist also groß. Unsere Untersuchungen zeigen aber auch: Die Bereitschaft zum Handeln ist genauso groß. Nachhaltigkeit wird in den Unternehmen immer mehr als Chance gesehen.

### Inwiefern ist dies der Fall?

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich mit Nachhaltigkeit Geld verdienen lässt – es in vielen Fällen also gar keinen Gegensatz zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit gibt. Außerdem ist ihnen bewusst geworden, dass sie ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei Gesellschaft und Stakeholdern nur aufrechterhalten, wenn sie sich nachhaltig transformieren. Greenwashing funktioniert heute nicht mehr, da die Stakeholder kritischer geworden sind und genau hinschauen, ob Worte und Taten übereinstimmen.

### Neben dem Geld verdienen – welche Potenziale können Unternehmen noch mit einer Verbesserung der Nachhaltigkeit realisieren?

Wer überzeugende nachhaltige Angebote macht, erschließt sich beispielsweise neue Märkte und Kundengruppen. Aber auch innen wirkt Nachhaltigkeit: Mitarbeiter identifizieren sich häufig viel stärker mit dem Unternehmen, wenn es im Bereich der Nachhaltigkeit nachvollziehbar, glaubwürdig, transparent, ehrlich und überzeugend handelt. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt.

### In der öffentlichen Diskussion steht besonders das nachhaltige oder nicht nachhaltige Handeln großer Unternehmen und Konzerne im Fokus. Wie ist der Mittelstand bei der Nachhaltigkeit aufgestellt?

Einige mittelständische Unternehmen handeln schon seit Generationen nachhaltig, beispielsweise mit Blick auf Umweltschutz oder soziale Verantwortung für ihre Beschäftigten. Es gibt aber auch viele Unternehmen im Mittelstand, die noch ganz am Anfang der Nachhaltigkeitstransformation stehen. Letztlich gilt für Unternehmen aller Größen: Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit ist eher ein Marathon als ein Sprint. Wir brauchen dafür Ausdauer und Mut. Und wir müssen Menschen für die Transformation gewinnen. Denn letztlich kommt es auf jeden einzelnen Mitarbeiter an.





02

Nachhaltigkeit  
in a nutshell

---



Nachhaltigkeit bedeutet in seiner ursprünglichen Bedeutung, die Umwelt zu schonen. Das heißt den Verbrauch endlicher Rohstoffe sowie die Emissionen von Schadstoffen – insbesondere Treibhausgasen – möglichst stark zu verringern, um die Lebensqualität auf der Erde für nachfolgende Generationen zu bewahren.

Dieses Grundverständnis von Nachhaltigkeit (Sustainability) als ressourcenökonomisches Prinzip ist mehr als 300 Jahre alt und stammt aus der Waldwirtschaft. Der Freiberger Oberberghauptmann Carl von Carlowitz forderte an der Wende vom 17. zum 18. Jahrhundert, dass in einem Wald nur so viel Holz geschlagen werden solle, wie innerhalb eines gewissen Zeitraums nachwachsen könne. Er sprach von einer „klugen Art der Waldbewirtschaftung“ und „einer beständigen und nachhaltenden Nutzung des Waldes“.

Vielfach wird der Begriff Nachhaltigkeit eng mit dem Aspekt Ökologie in Verbindung gebracht. Bereits 1987 wurde im Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen allerdings eine breitere Definition von Nachhaltigkeit entwickelt: **Beim nachhaltigen Handeln geht es darum, die Bedürfnisse in der Gegenwart zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.** Das Konzept ruht dabei auf drei Säulen:

#### ⌚ Ökologische Nachhaltigkeit:

Im Mittelpunkt steht ein bewusster Umgang mit begrenzten Ressourcen wie Wasser oder nicht nachwachsenden Rohstoffen. Bei der Entnahme dieser Ressourcen gilt es darauf zu achten, dass das ökologische System für künftige Generationen erhalten bleibt. Gleichermaßen gilt auch für eine ewige Emission gefährlicher Stoffe in die Umwelt.

#### ⌚ Soziale Nachhaltigkeit:

Ziel bei der sozialen Nachhaltigkeit ist der Erhalt des sozialen Umfelds. Dies umfasst den Aufbau und Erhalt von Humankapital in Form von Bildung und Weiterbildung, passende Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit, Chancengleichheit sowie ein gesamtgesellschaftlicher Zugang zu natürlichen Ressourcen, Land und Geldmitteln.

#### ⌚ Ökonomische Nachhaltigkeit:

Steht bei der ökologischen Dimension der Erhalt der Lebensgrundlage im Mittelpunkt, geht es bei der ökonomischen Nachhaltigkeit in erster Linie um eine Erhöhung der Lebensqualität. Dies ist das Ziel einer – in dieser Hinsicht – nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung. Für Unternehmen bedeutet ein ökonomisch nachhaltiges Handeln, dass stetig Gewinne erzielt werden, damit sie auf Dauer am Markt bestehen können.

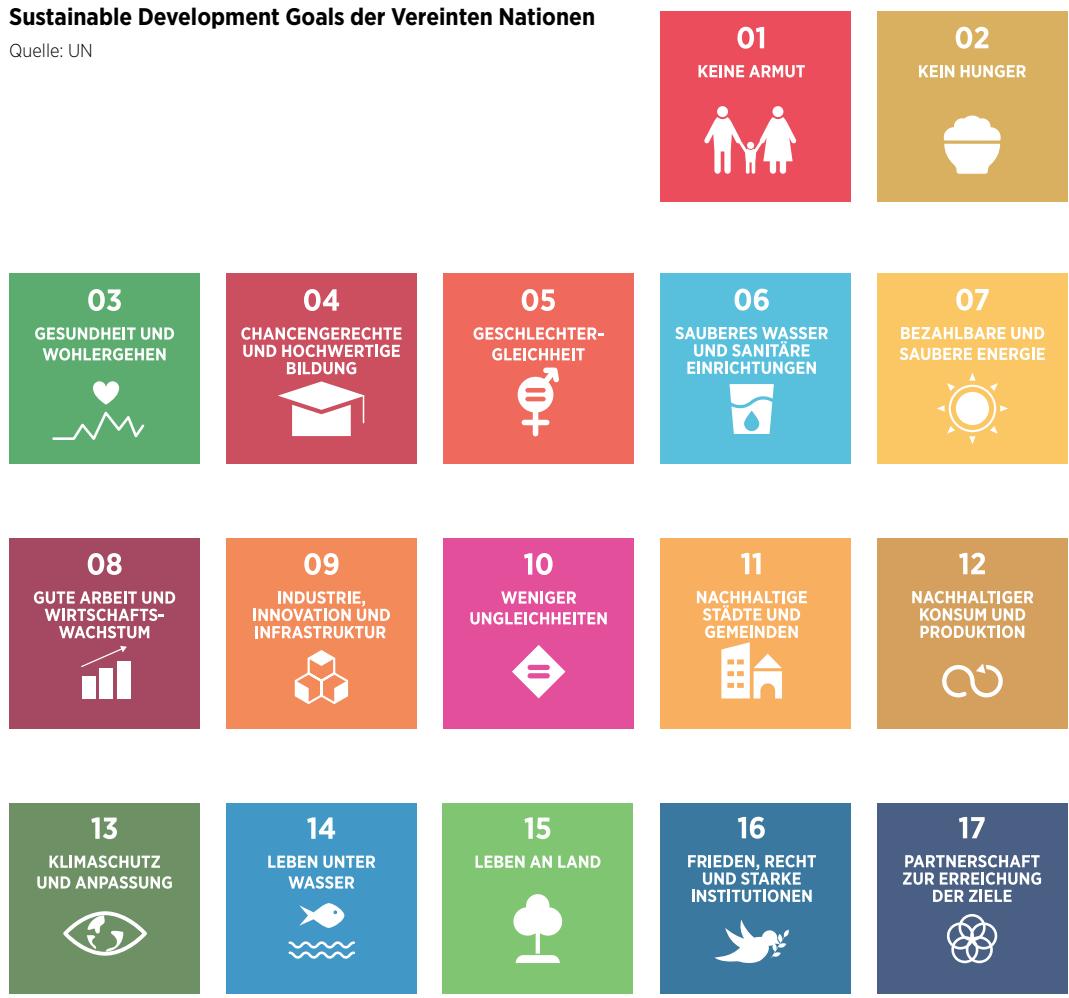
Diese drei Dimensionen spiegeln sich auch in den globalen Nachhaltigkeitszielen wider, die die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen am 25. September 2015 als Teil der 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung beschlossen haben. Es handelt sich um 17 „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ (Sustainable Development Goals, SDG), die eine nachhaltige Entwicklung sowohl auf ökonomischer wie auch auf sozialer und ökologischer Ebene beinhalten (siehe Abbildung 1). Nachhaltigkeit umfasst in diesem Zusammenhang auch die langfristige Stabilität bzw. Zukunftsfähigkeit der politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse auf der Erde. Zu den SDG gehören daher neben Klimazielen auch soziale und ökonomische Ziele wie die Gleichstellung der Geschlechter und die Bekämpfung des Hungers.



Abbildung 01

## Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen

Quelle: UN



Daran angelehnt wird die Nachhaltigkeit eines Unternehmens anhand der ESG-Ziele definiert und bewertet. ESG steht für die Bereiche Umwelt (Environment), gesellschaftliche Aspekte (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance). **Die Abkürzung ESG hat sich mittlerweile als Synonym für Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft etabliert.** Sie beschreibt die nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereiche von Unternehmen. Dazu gehören zum Beispiel die Verringerung des Energie- und Wasserverbrauchs sowie der Treibhausgasemissionen, ein verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitern, mehr Diversität oder die Umsetzung hoher Corporate Compliance-Standards (siehe auch Abbildung 2).

Obwohl der Nachhaltigkeitsbegriff demnach weit gefasst ist, wird die deutsche und die europäische Politik aktuell eher dominiert vom Bestreben, die Treibhausgasemissionen zu mindern, um den Anstieg der durchschnittlichen Temperatur auf der Erde bis zum Jahr 2100 möglichst noch auf zwei Grad Celsius im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter zu begrenzen – besser noch auf nur ein-einhalb Grad. Folglich treibt die Politik den klimaneutralen Umbau der Volkswirtschaft mithilfe von Instrumenten wie CO<sub>2</sub>-Zertifikaten, Emissionsvorschriften für die Automobilindustrie, dem Verbot des Einbaus von fossilen Heizungsanlagen oder Subventionen für die Erzeugung erneuerbarer Energie voran.

Abbildung 02

**ESG-Kriterien**

Quelle: Kreutzer (2022)

Environment	Social	Governance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf den Klimawandel</li> <li>• Schutz der natürlichen Ressourcen</li> <li>• Steigerung der Effizienz des Ressourceneinsatzes</li> <li>• Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Nutzung erneuerbarer Energien</li> <li>• Herstellung nachhaltiger Produkte</li> <li>• Einsatz nachhaltiger Technologien und Prozesse</li> <li>• Nachhaltiges Gebäude-management</li> <li>• Nachhaltiges Wassermanagement</li> <li>• Nachhaltige Mobilitäts- und Logistikkonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung der Menschenwürde und Einhaltung der Menschen- und Arbeitnehmerrechte</li> <li>• Sichere und ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Nichtdiskriminierung</li> <li>• Diversity</li> <li>• „Faire“ Behandlung und Bezahlung der Mitarbeiter – innerhalb der gesamten Lieferkette</li> <li>• Umfassende Angebote zur Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter</li> <li>• Verzicht auf eine Zusammenarbeit mit autoritären Regierungen</li> <li>• Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – über die Kernleistungen des Unternehmens hinaus</li> <li>• Fairer Umgang mit Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veröffentlichung der relevanten Werte und Guidelines des Unternehmens</li> <li>• Einhaltung der einschlägigen Gesetze und Regelwerke</li> <li>• Gesetzeskonforme Abführung von Steuern</li> <li>• Transparente Dokumentation der Prozesse zur Steuerung und Kontrolle des Unternehmens</li> <li>• Vorliegen gut nachvollziehbarer Vergütungs- und Beförderungsrichtlinien</li> <li>• Umsetzung einer auf Transparenz ausgerichteten Kommunikation – nach innen und außen</li> <li>• Fairness im Wettbewerb</li> <li>• Unabhängige Kontrollorgane</li> </ul>

Nicht zuletzt deshalb haben sich Unternehmen dem Ziel verschrieben, ihre Treibhausgasemissionen signifikant zu senken. Mithilfe des Bilanzierungsstandards „Greenhouse Gas Protocol“ können sie den Umfang und die Quellen ihrer Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) identifizieren und in der Folge verringern. Dabei werden die Emissionen drei Bereichen (Scopes) zugeordnet. Scope 1 umfasst die direkten Emissionen des Unternehmens, Scope 2 alle indirekten Emissionen, die bei der Erzeugung von zugekaufter Energie entstehen (Strom, Wärme, Kälte). Und Scope 3 beinhaltet alle sonstigen indirekten vor- und nachgelagerten Emissionen entlang der Wertschöpfungskette. Dazu gehören auch die Emissionen, die bei der Herstellung

und dem Transport eingekaufter Güter entstehen, bei der Verteilung und Nutzung der eigenen Produkte oder bei der Abfallentsorgung. Die Messung der 16 Scope 3-Kategorien gilt als hochkomplex.

Dennoch spielen neben den „E“- auch die „S“- und „G“-Themen eine immer wichtigere Rolle, unter anderem getrieben von sich verändernden Konsumentenpräferenzen und dem Wertewandel der umworbenen Nachwuchesarbeitskräfte, die beim Einkauf bzw. der Arbeitsplatzwahl gesellschaftliche Aspekte und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung berücksichtigen. Darüber hinaus legen auch Investoren einen immer größeren Wert auf die Beachtung aller ESG-Ziele.



# Johannes Ehrnsperger

Inhaber und Geschäftsführer, Neumarkter Lammsbräu



**Herr Ehrnsperger, wie wird Nachhaltigkeit im Unternehmen größtenteils verstanden? Steht die Ökologie im Mittelpunkt oder wird das Konzept breiter gefasst?**

Wir verstehen Neumarkter Lammsbräu als Teil des ökologischen und gesellschaftlichen Systems. Daraus resultiert ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit, das den Umweltschutz, den schonenden Umgang mit den verwendeten Ressourcen und das Engagement für nachhaltig intakte Lebensräume einbezieht. Unser Ziel ist, so zu wirtschaften, dass auch künftige Generationen gut auf unserer Welt leben können. Deshalb sprechen wir statt Nachhaltigkeit auch lieber von Enkeltauglichkeit. Unser Engagement dokumentieren wir anhand der strengen Standards der Global Reporting Initiative, kurz GRI, sowie nach den EMAS-Kernindikatoren und EMAS-Umweltkennzahlen. Zudem haben wir uns auf die Ziele der Science Based Targets Initiative, also der SBTs, ausgerichtet, die eine deutliche Reduzierung von Treibhausgasen vorsieht.

**Was stand am Anfang der Nachhaltigkeitstransformation?**

Am Anfang stand bei uns die Suche nach den besten Braurohstoffen, die wir im damals noch weitgehend unbekannten Ökolandbau gefunden haben. Das hat unser Bewusstsein geschärft, dass wir als Unternehmen eine große Verantwortung für den schonenden Umgang mit den natürlichen Ressourcen und für die Bewahrung unserer Lebensgrundlagen tragen. So wurden wir zum Bio-Pionier und setzen uns seit mehr als 40 Jahren für den Schutz von Natur und Umwelt sowie für ein faires Miteinander mit unseren Partnerinnen und Partnern ein. Dies tun wir unter anderem in der Zusammenarbeit mit unserer Erzeugergemeinschaft für ökologische Braurohstoffe, kurz EZÖB, der inzwischen mehr als 180 Bio-Landwirte angehören. Gemeinsam haben wir das Ziel, den Ökolandbau weiter voranzubringen. Das Fundament einer echten Nachhaltigkeitstransformation ist also ein langfristiges Denken und ein überzeugtes Handeln.

### Welche Rolle spielt eine passende Strategie?

Eine dezidierte Strategie ist unabdingbar, um klare Ziele festzulegen, geeignete Maßnahmen zu definieren und sich stetig zu verbessern. Ein gutes Beispiel dafür ist unsere „Klimastrategie 2.0“, mit der wir unsere langjährigen Klimabemühungen im vergangenen Jahr weiter optimiert haben. Diese umfasst die Messung und Reduzierung von Treibhausgasen in unserem direkten Einflussbereich sowie entlang unseres Wertschöpfungsnetzwerks. Dabei arbeiten wir eng mit den Klimaschutzunternehmen und dem Fachgebiet Umweltgerechte Produkte und Prozesse der Universität Kassel zusammen. Ein wichtiger Meilenstein in unserer Strategie war der Beitritt von Neumarkter Lammsbräu als erster mittelständischer Lebensmittelhersteller in Deutschland zur Science Based Targets Initiative.

### Auf welche Herausforderungen stoßen Unternehmen bei der Nachhaltigkeitstransformation?

Grundsätzlich gilt: Jedes Unternehmen muss seinen Weg selbst finden. Welche Ziele setzt man sich selbst? Welche Maßnahmen erachtet man als geeignet, um diese Ziele zu erreichen? Und mit wem arbeitet man auf seinem Weg zusammen? Denn es ist wichtig, sich nicht als einzelner Akteur zu begreifen, sondern als Teil einer Wertschöpfungskette und eines Netzwerks. Ganz wichtig ist: Man muss die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen. Nachhaltigkeit beginnt aber nicht erst auf dem Brauereigelände, sondern schon viel eher. Das setzt einen engen und kontinuierlichen Kontakt und Austausch mit allen Beteiligten auch jenseits des eigenen Hoftors voraus.

### Welche Bedeutung kommt den Mitarbeitenden bei der Transformation zu? Wie nehmen Unternehmen sie am besten mit?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel für eine erfolgreiche nachhaltige Transformation. Die Geschäftsführung muss nachhaltige Werte und Ziele vorgeben und vorleben. Doch die Mitarbeitenden müssen dies mittragen und mit Leben füllen. Erst dann kann ein Unternehmen erfolgreich nachhaltig agieren und etwas bewegen. Wir sind sehr stolz auf unsere Mitarbeitenden, die sich mit unseren Werten identifizieren und zu unseren Zielen beitragen. Eine große Rolle spielt dabei auch unser Nachhaltigkeitsmanagement, das eine großartige Arbeit leistet und uns ständig ein Stück weiterbringt.

### Welche Rolle spielt die Nachhaltigkeit beim Employer Branding?

Viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber setzen heutzutage voraus, dass ein Unternehmen verantwortlich handelt. Sie möchten für einen Arbeitgeber tätig sein, der für bestimmte nachhaltige Werte steht. Das spüren wir selbst bei den Bewerbungen, die bei uns eingehen: Die Menschen nehmen wahr, dass wir als Bio-Pionier vielfältige Aktivitäten für Natur und Gemeinwohl verfolgen und auch über unsere Unternehmensgrenzen hinaus viel Netzwerkarbeit leisten. Sie sehen Neumarkter Lammsbräu nicht nur als Brauerei, sondern als ein nachhaltig agierendes Unternehmen. Das macht uns für Bewerberinnen und Bewerber interessant und spannend.

### Welche Effekte konnten Sie bereits mit der (verbesserten) Nachhaltigkeit realisieren?

Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess. Dieser sollte somit auch ständige Veränderungen mit sich bringen. Unsere Klimastrategie 2.0 und die Verpflichtung zu den Zielen der SBT sehen zum Beispiel vor, dass wir im Zeitraum von 2020 bis 2030 die absoluten Treibhausgasemissionen in unserem direkten Einflussbereich um 42 Prozent reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir mehrere Stellschrauben im Unternehmen identifiziert. Eine wichtige Etappe war dabei die Modernisierung unserer eigenen Bio-Mälzerei, übrigens die einzige Anlage ihrer Art weltweit, die Wärmeeinsparungen von rund 20 Prozent ermöglicht hat. Zudem werden wir künftig einen Teil des von uns genutzten Erdgases durch Energie aus einer Solarthermieranlage ersetzen. Wir haben dazu eine Potenzialanalyse vorgenommen, der zufolge wir pro Jahr mindestens 200 Tonnen an Klimagasen vermeiden können. Dies sind aber nur ein paar Beispiele aus einem breiten Spektrum an Maßnahmen. Unser Nachhaltigkeitsbericht gibt einen sehr guten Überblick über alle unsere Aktivitäten und unsere Fortschritte.

### Hilft eine Nachhaltigkeitstransformation zur Minimierung von Risiken?

Ein Aspekt nachhaltigen Handelns ist der Entwurf einer Sorgfaltstrategie. So haben wir den Anspruch, die Herkunft aller wesentlichen Bio-Rohstoffe und alle Akteure in unserem Liefernetzwerk zu kennen – und für die Bedingungen vor Ort Sorge zu tragen. Wir schaffen also eine tiefgreifende Transparenz, die es uns ermöglicht, rechtzeitig Risiken zu erkennen und unsere Partnerinnen und Partner auch bei absehbaren Fehlentwicklungen zu unterstützen. Doch um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Dies dient vor allem dazu, sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Eine Reduzierung der Risiken ergibt sich daraus automatisch.

### Haben kleine und mittlere Unternehmen grundsätzlich genug Finanzmittel und auch personelle Kapazitäten für die Nachhaltigkeitstransformation?

Die Frage ist eher, ob es sich Unternehmen heutzutage noch leisten können, nicht verantwortungsvoll zu handeln. Die klimatischen Veränderungen und die sichtbaren Bedrohungen unserer Lebensgrundlagen erinnern uns täglich daran, dass es Zeit ist zu handeln. Das wissen letztlich auch die Menschen, die sich bei ihrem Einkauf zunehmend für nachhaltige Marken entscheiden. Insofern freuen wir uns, wenn immer mehr Unternehmen eigene Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit entfalten und dabei erfolgreich sind. Dies ist für Unternehmen aller Größen ein herausfordernder, aber auf lange Sicht lohnender Weg. Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit auch ein wichtiger Innovationstreiber im Betrieb, das Engagement hat also noch einen weiteren wichtigen Effekt für die Unternehmen selbst.

### Gibt es ausreichend kompetente Nachhaltigkeitsberatung – wie zum Beispiel im Vergleich zum Thema Steuern – für kleine und mittlere Unternehmen?

Der Nachhaltigkeitsbereich hat in kurzer Zeit eine erhebliche Professionalisierung erfahren. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass viele Unternehmen – darunter auch viele kleine und mittlere Unternehmen – heutzutage ein eigenes Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen oder unterhalten. Hinzu kommt, dass sich viele Beratungen inzwischen auf die einzelnen Facetten der Nachhaltigkeit konzentrieren. Ein ganz wesentliches Instrument ist aber der Austausch im Netzwerk: Viele Unternehmen stehen miteinander im Kontakt und lernen ständig dazu. Das ist eine positive Entwicklung, denn letztlich gilt: Wirklich nachhaltig können wir nur gemeinsam sein.





# Reinhard Schneider

Vorsitzender der Geschäftsführung, Werner & Mertz GmbH



## Herr Schneider, muss Nachhaltigkeit „Chefsache“ sein?

Ja. Doch gerne wird das Thema Nachhaltigkeit an die PR-Abteilung delegiert. Oft wird auch nur eine hohe Position in der Geschäftsführung formal geschaffen. Entscheidend ist jedoch am Ende, welches Budget die internen Treiber für Nachhaltigkeit verantworten. Wer Nachhaltigkeit ernsthaft verfolgt, muss dies über das gesamte Topmanagement machen und an vorderster Front auch über den CEO selbst. In börsennotierten Unternehmen bedeutet dies jedoch meist, Analysten zu erklären, weshalb man nicht den optimalen Shareholder Value herausgeholt hat. Denn Investitionen in Nachhaltigkeit machen sich in der Regel nicht sofort ökonomisch bezahlt, sondern erst später. Als nicht-börsennotierte Gruppe können wir in Kauf nehmen, dass unsere Umsatzrendite aufgrund höherer Nachhaltigkeit geringer ist als die von manchem Wettbewerber.

## Alle großen Unternehmen haben Nachhaltigkeit auf ihre Agenda gesetzt. Ist das nicht ein sehr positiver Trend?

Im schlimmsten Fall sind das nur Ankündigungen, also Nachhaltigkeits-PR. Ob tatsächlich auch etwas getan wird, steht auf einem anderen Blatt. Wir re-

den dagegen nur über das, was wir erreicht haben und nicht darüber, wann wir vielleicht klimaneutral sein werden. Je langfristiger Ankündigungen sind, desto weniger wahrscheinlich ist, dass sich der aktuelle Unternehmenschef dafür später auch persönlich verantworten muss.

## Wie bringen Sie denn Ihr Unternehmen nachhaltig auf den Weg, das Klima weniger zu schädigen?

Wir kümmern uns um die eigenen Potenziale, indem wir beispielsweise das Konzept der maximalen Kreislaufwirtschaft verfolgen: Cradle to Cradle (von der Wiege zur Wiege). Das Prinzip ist ein schönes Beispiel für die Messbarkeit von Nachhaltigkeit. Es basiert auf der konsequenten Gestaltung von Produkten für einen biologischen oder technischen Kreislauf. Die Herausforderung besteht darin, Produkte von vornherein so zu gestalten, dass sie für geschlossene Stoffkreisläufe ausgerichtet sind, und auch tatsächlich in diesen geführt werden. Ihre Materialien eignen sich also entweder für eine gefahrlose und vollständige Rückkehr in die Biosphäre oder können qualitativ hochwertig wiedergewonnen werden. Gemessen wird hier sehr präzise, wie verträglich, kreislauffähig und umweltschonend Produkte sind.

### Das Prinzip Cradle to Cradle ist in Deutschland noch nicht so bekannt. Wie haben Sie es umgesetzt?

Dazu wurden alle Bestandteile im Produktionsprozess unter die Lupe genommen. Innerhalb des großen Recyclingthemas sind dies zum Beispiel auch die Farben auf unseren Etiketten, die nun ökologisch sind. Für die Entwicklung nutzten wir Netzwerke für Kooperationen, Open Innovation und externe Ideengeber. Wer mit uns ein Projekt durchzieht, erweitert seine eigenen Möglichkeiten und kann uns als Referenz nutzen. Im Fall der ökologischen Druckfarben haben wir gezeigt, dass man mit gesundheitlich komplett unbedenklichen Druckfarben fantastische Ergebnisse erzielen kann – mit einer relevanten Marke. Und so helfen wir unserem Partner, mit anderen Herstellern ins Geschäft zu kommen.

### Wie wichtig sind die Mitarbeitenden im Unternehmen bei der Nachhaltigkeitstransformation?

Wenn man Nachhaltigkeit konsequent umsetzen will, müssen die Mitarbeitenden ständig und immer wieder neu eingebunden werden. Jeder, der einen gut umsetzbaren Vorschlag macht, sammelt bei uns nicht nur Anerkennung, sondern erhält auch 20 Prozent des Umweltvorteils ausbezahlt. Wir motivieren durch eine hohe Incentivierung, sich mit Nachhaltigkeit jeden Tag zu beschäftigen. Dafür haben wir bereits hohe Beträge an die Mitarbeitenden ausbezahlt.

### Sind Sie wegen Ihrer nachhaltigen Ausrichtung auch als Arbeitgeber attraktiver als andere?

Es hat sich herumgesprochen, dass wir nicht bloß Putzmittel herstellen, sondern dass die Tätigkeit bei uns viel bereichernder ist – in Richtung Sinnstiftung und Stolz auf die eigene Arbeit. Uns ist wichtig, dass wir wenig Wissen verlieren. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt bei uns beispielsweise ca. 15 Jahre, im Branchendurchschnitt sind es eher vier. Wenn die Mitarbeitenden derart lange dabei sind, können wir sie für Nachhaltigkeit viel besser sensibilisieren und trainieren. Und so wächst auch die Qualität ihrer Vorschläge.

### Die Frosch-Marken in Deutschland sind sehr bekannt für ihre Nachhaltigkeit. Wie ist Ihnen das gelungen?

Wir haben über viele Jahre einen Vertrauensbonus geschaffen. Dokumentiert wird dies sehr gut in der Studie „Most Trusted Brands“ von Reader's Digest. 2022 sprachen die 4.000 repräsentativ Befragten der Marke Frosch zum einundzwanzigsten Mal in Folge in der Kategorie Haushaltsreiniger mit Abstand das größte Vertrauen aus.

### Zahlt sich nun aus, dass Sie mehr auf langfristiges Kundenvertrauen als auf schnelle Gewinne gesetzt haben?

Wir sehen das so. Natürlich mussten wir auch im eigenen Unternehmen erst mal klar machen, warum es sinnvoll ist, sich auf so einen Kurs einzulassen: über Reputationsvorsprünge und qualifiziertes Vertrauen auch Marktanteile zu gewinnen. Es erscheint oft schwammig für die Leute, die Fakten brauchen, also Kosten und Erträge. Vertrauen ist zunächst eine unbestimmte Hoffnung. Man darf sich jedoch nicht zu sehr von den Zahlen dominieren lassen, sondern muss an einen gesamtpsychologischen Kundeneffekt glauben. Und zuversichtlich sein, dass man erlebbare Umweltvorteile im Produkt etablieren kann. Bei uns ist das jetzt in vieler Hinsicht gelungen. Eine Marke, die konsequent ökologisch positioniert ist, hat noch nirgendwo sonst die Marktführerschaft im Gesamtmarkt erreicht. Frosch ist das einzige Beispiel dafür.

### Ist Öko heute mehrheitsfähig geworden?

Wir demonstrieren das in vielen Segmenten. So sind wir beispielsweise Marktführer im Gesamtmarkt bei den Universalreinigern, den Glasreinigern und den WC-Reinigern. Alle zwei Jahre kommt eine weitere Warenguppe dazu. Und das, obwohl wir ja eigentlich eine Öko-Marke sind. Früher hieß es: Öko ist nur was für die Nische. Das war vielleicht in den 1980er-Jahren der Fall, aber heutzutage wird das zunehmend anders gesehen. Wichtig dafür war, dass die Vertrauensbildung ohne Verzichtsangst einherging. Die Entkoppelung von der Verzichtswahrnehmung ist ganz wesentlich, da nicht alle ein Leben in Askese führen wollen. Die Menschen müssen nicht weniger oder schlechter konsumieren, sondern sollten sich für Dinge mit weniger Energie entscheiden, die zurück in den Kreislauf geführt werden können. Das gelingt uns in vielen Bereichen.

### Und wenn der Kreislauf nicht funktioniert?

Wo wir anders konsumieren müssen, sollten wir nicht Verzicht, sondern den Zugewinn an Lebensfreude herausstellen. Wo das gelingt, wird man mehrheitsfähig und kann im Markt wachsen.

### Ist Ihr Unternehmen durch Nachhaltigkeit heute so aufgestellt, dass dies unternehmerische Risiken verringert?

Wenn man eine gute Vertrauensbasis hat, dann gibt es auch eine gewisse Belastbarkeit. Wir erleben das, wenn wir kritisiert werden von Wettbewerbern oder vereinzelt in Testzeitschriften. Es gibt einen gewissen Schutz gegenüber auch zum Teil böswilligen Kritikern, weil die eigene Kundschaft uns verteidigt. Darauf darf man sich natürlich nicht ausruhen. Für uns ist wichtig: Wir müssen die Disziplin haben, uns von nicht nachhaltigen Sachen fernzuhalten.

### Sie gelten als Kritiker von Analysten hinsichtlich der Nachhaltigkeit börsennotierter Unternehmen. Was läuft in der Kommunikation von Nachhaltigkeit falsch?

Viele Analysten betrachten nur symbolische Elemente und nicht die entscheidenden Schnittstellen. Wenn Beobachter nicht erkennen können, wie nachhaltig eine Aktiengesellschaft tatsächlich agiert, fördert dies Greenwashing in Unternehmen. Die Nachhaltigkeit wird so oft nur extern vorgegaukelt – während tatsächlich gleichzeitig intern eine ganz andere Agenda verfolgt wird.

### Woran machen Sie fest, wie fest verankert Nachhaltigkeit im Unternehmen ist?

An der Verteilung der Budgets, denn wenn die Mittel in nicht nachhaltige Bereiche gehen, ist der Fokus ein anderer – nur nicht der einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit. Aber davon erfahren Analysten nichts. Eine valide Prüfung gibt es bei dem Thema Nachhaltigkeit nicht, weil kein Analyst tatsächlich in das Unternehmen hineingeht und dessen tägliches Tun bewertet. Eigentlich bräuchte man unangemeldete Audits von Nachhaltigkeits-experten vor Ort, um zu testen: Wie laufen die Wertschöpfungsprozesse, was sind deren Nachhaltigkeitspotenziale und wie bemüht sich das Unternehmen, diese zu heben? Und es müsste genau geprüft werden: Was macht die Unternehmensleitung? Wie wichtig sind dabei die Mitarbeiter? Wie passen offizielle Nachhaltigkeitsstrategie und gelebte Führung zusammen?

### Werner & Mertz agiert äußerst nachhaltig. Wann wird das Unternehmen vollkommen klimaneutral sein?

Die bittere Wahrheit ist: Werner & Mertz wird nie klimaneutral. Und das sage ich mit Stolz und vollem Bewusstsein. Wenn man wirklich ehrlich rechnet, kann man als herstellendes Unternehmen nicht klimaneutral werden. Aber diese Wahrheit wollen viele nicht hören. Man kann den Impact aufs Klima minimieren und eine Klimaverantwortung übernehmen, aber eine echte Klimaneutralität ist für kein Unternehmen ab einer bestimmten Wertschöpfungstiefe wahrhaftig erreichbar.





# 03

Warum strategisch nachhaltiges Handeln ein immer wichtigeres Thema ist

---



Für ein verstärktes gesellschaftliches und nachhaltiges Engagement von Unternehmen gibt es unterschiedliche Gründe, sei es eine intrinsische Motivation oder externer Druck durch etwa die öffentliche Meinung, Politik, Beschäftigte oder Investoren (vgl. Beckmann / Schaltegger, 2021). So lässt sich die zu beobachtende, stetig steigende Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften zum einen wohl auf die globalen Klimaveränderungen und die infolge der Globalisierung und Krisen entstehende Kluft zwischen Arm und Reich zurückführen, zum anderen aber auch auf das immer größer werdende Interesse der Unternehmen an zufriedenen Mitarbeitenden und Stakeholdern, die in zunehmendem Maße in einer sinnstiftenden Umgebung arbeiten und sich einbringen möchten.

**Außerdem werden Unternehmen immer stärker durch eine kritische Öffentlichkeit dazu aufgefordert, einen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten** (vgl. United Nations Global Compact, 2010 / 2014). Neben dem wachsenden Interesse der Öffentlichkeit an der Thematik stellt darüber hinaus die zunehmende Bedeutung des Themas auf den Finanzmärkten einen weiteren wichtigen Grund zum nachhaltigen Engagement und der Implementierung dessen in die Kernstrategien von Unternehmen dar (vgl. Aßländer / Schenkel, 2009; Kölbel et al., 2020; PRI, 2021 / 2022).

Gleichzeitig ist schon längerfristig zu beobachten, dass es nicht allein dieser externe Druck oder die gesetzlichen Vorgaben sind, die Unternehmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und strategisch nachhaltigem Wirtschaften bewegen, sondern dass es häufig einzig und allein die intrinsische Motivation und das freiwillige Agieren ihrer Akteure ist (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2005 / 2007; Ernst & Young / FH Gelsenkirchen, 2007; Murillo / Lozano, 2006). Es sind dann die eigenen Werte oder Einstellungen der Inhaber oder des Topmanagements, die dieses Thema bereits vor einigen Jahren und jetzt immer stärker in den Fokus der strategischen Ausrichtung rücken und Teil des Kerngeschäfts werden lassen. Neben dieser Verankerung in ideologischen und moralischen Motiven, kann strategisches Nachhaltigkeitsmanagement gleichwohl auch ökonomisch begründet werden, d. h. mit monetären Erfolgszielen oder Wachstum (vgl. United Nations Global Compact, 2019). Damit ergibt sich ein heterogenes Bild an Motiven zu nachhaltigem Wirtschaften von Unternehmen (siehe Abbildung 3).



## Praxisbeispiel 01

Die Brauerei verfügt über ein umfangreiches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem für ihre Mitarbeitenden. Dazu zählen ein Bonussystem, bei dem Punkte etwa durch professionelle Zahnräinigung, Nichtrauchen oder die Nutzung des Fahrrades für den Arbeitsweg gesammelt werden können. Medizinische Vorsorgeuntersuchungen durch die Betriebsärztin, Gesundheitschecks, psychische Gefährdungsbeurteilung, kostenlose Darmkrebsvorsorge, eine Apfelbar oder Massagen am Arbeitsplatz gehören auch dazu. Mitarbeitende, die in den Ruhestand gehen, können einen stufenweisen Übergang nutzen, und auch eine Pensionskasse gehört zum Rahmen des Tarifvertrages. Im Projekt Arbeitszeitmodelle werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Arbeitsorganisation berücksichtigt. Homeoffice gibt es in den Bereichen, in denen dies möglich ist und Shared Desks sind im Einsatz. Außerdem gibt es Events: Das Unternehmen richtet Volksfeste aus, eine After-Work-Party am Tag der Betriebsversammlung und viele Feierlichkeiten bis hin zu Grillnachmittagen. Es gibt ein 13. Monatsgehalt und Urlaubsgeld. Auszubildende erhalten eine Prämie im Rahmen von Leistungsboni. Das Onboarding der Auszubildenden erfolgt intensiv unter Begleitung von „Azubi“-Verantwortlichen. Für die Mitarbeitenden gibt es individuelle Aus- und Weiterbildung, die das Mitarbeiterprofil schärfen.

**Abbildung 03**

**Motive des nachhaltigen Handelns**

Quelle: Eigene Abbildung 2022, zusammengefasst aus den diversen Studien

<b>Grobeinteilung von Basismotiven</b>	<b>Spezifische Kategorisierung von Motiven</b>
<b>Ethische und moralische Gründe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesellschaftliches Engagement als Teil der Unternehmenstradition/Familientradition</li><li>• Werte und Einstellungen von Gründern, Inhabern oder Topmanagement</li><li>• Soziale und ökonomische Modellvorstellungen der Manager und Inhaber; eigene Überzeugung</li><li>• Vision / Mission der Eigentümer/Management</li><li>• Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft/Altruismus</li><li>• Beitrag zum Umweltschutz/ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit</li></ul>
<b>Gründe im Unternehmensumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprüche der Stakeholder und / oder Shareholder</li><li>• Wahrnehmung als guter Bürger</li><li>• Vertrauen der Kunden in das Unternehmen</li><li>• Zukunftssichere Investments</li><li>• Mitarbeitermotivation</li><li>• Akquise von qualifiziertem Fachpersonal</li><li>• Rechtliche Vorgaben und Regulierungen</li><li>• Gesellschaftliche Anforderungen</li><li>• Trends in Gesellschaft und bei Kunden/ Investoren</li></ul>
<b>Wirtschaftliche Gründe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• (Neue) Vision/Mission des Unternehmens</li><li>• Steigerung von Image und Reputation</li><li>• Erzielung von Wettbewerbsvorteilen / -effekten; Differenzierung / Alleinstellungsmerkmal</li><li>• Verbesserung des Arbeitsklimas und Mitarbeiterbindung</li><li>• Verbesserung der Kundenbindung und Steigerung der Kundenzufriedenheit</li><li>• PR- und Werbewirkung/Positive Berichterstattung / Branding</li><li>• Neue Kundengruppen und Märkte/Umsatzsteigerungen</li><li>• Möglichkeit zur Innovation und Changemanagement</li><li>• Einsparen von Energiekosten durch Anlagen, die erneuerbare Energien erzeugen</li></ul>

---

## Typen von nachhaltigen Unternehmen

Die Motive des nachhaltigen Handelns finden sich bei Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung und Stärke: bei proaktiven Vorreitern, Trendfolgern und defensiven Marktakteuren (vgl. Bonini / Görner, 2011; Griffin, 2019). In diesem Kontext existieren die proaktiven Vorreiter bereits seit mehreren Jahrzehnten, nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit.

Proaktive Vorreiter stoßen auf vielzählige Widerstände und Herausforderungen auf ihrem Weg, ganzheitliche Ansätze durchzuhalten und durchzusetzen. Allerdings verfolgen sie die Nachhaltigkeitsstrategie als Vision und Mission kontinuierlich. Insgesamt kann bei solchen Vorreiterunternehmen zu Beginn ihres Weges häufig eine gewisse

Skepsis beobachtet werden: So befürchtet man, eventuell Kunden zu diesem Zeitpunkt nachhaltigen Wirtschaftens zu verlieren, da diese annehmen könnten, dass Produkte oder Services durch die Implementierung der nachhaltigen Aspekte teurer seien oder schlechter in der Qualität wären. Über die Jahre hat sich diese Skepsis allerdings vollständig gelegt. Der langjährige Unternehmenserfolg sowie die Anerkennung seitens der Mitarbeitenden und seitens externer Interessengruppen durch Auszeichnungen oder hohe Mitarbeiterzufriedenheit bestätigen dies.

**Viele Familienunternehmen gehören zu dieser seit vielen Jahren agierenden Unternehmensgeneration, die aus eigenem Antrieb heraus nachhaltig handelt.** Hier geschieht dies zumeist aufgrund der Werte und ethischen Einstellungen der inhabernden Geschäftsführer, die ihre Unternehmen von Beginn an oder in einem Transformationsprozess strategisch nachhaltig ausgerichtet haben. Nicht zuletzt achten solche proaktiven Vorreiter auf unterschiedliche Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens und fokussieren sich auf die Mitarbeitenden, verpflichten sich dem Umweltschutz und versuchen auf allen unternehmerischen Ebenen und über den gesamten Leistungs- erstellungsprozess nachhaltig zu agieren.

Derartig vorausschauend nachhaltig handelnde Unternehmen findet man heutzutage immer häufiger. Es handelt sich dabei nicht nur um etablierte Unternehmen wie die genannten Familienunternehmen, sondern oftmals sind es sogar Neugründungen, deren Geschäftsmodell von Anfang an auf Basis des nachhaltigen Wirtschaftens fußt.

Unabhängig davon, ob es sich um neu gegründete oder schon länger am Markt aktive Unternehmen handelt, sehen sie sich mit ihren proaktiven Strategien als gestaltenden Teil der Gesellschaft und versuchen dadurch zum allgemeinen Wohl beizutragen. Diese Art von Unternehmen verfolgen ohne gesetzliche Auflagen oder gesellschaftlichen Druck die Erfüllung der zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen ([siehe Abbildung 4](#)), welche die bereits im vorherigen Kapitel diskutierten Aspekte der Nachhaltigkeit widerspiegeln. Diesen Vorreiterunternehmen gelingt es (teils schon lange), ihre nicht monetären Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und gleichzeitig oder auch gerade deswegen bei ihren Kunden und am Markt erfolgreich zu sein (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005/2007; GlobeScan/SustainAbility Survey, 2021; Griffin, 2019).



## Praxisbeispiel 02

Das Unternehmen aus der Finanzbranche bietet seinen Mitarbeitenden eine Betriebskrankenversicherung und ein jährliches Gesundheitskonto in Höhe von 1.500 Euro. Dies kann genutzt werden etwa für eine Arbeitsplatzbrille, Massagen, Zuzahlungen für Rezepte oder die Zahnprophylaxe. In der Altersvorsorge erhalten Beschäftigte einen Zuschuss von 40 Euro für eine Entgeltumwandlung, wobei der Eigenbetrag mindestens zehn Euro monatlich sein soll. Dies steigt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Durch mobiles Arbeiten können die Beschäftigten Familie und Beruf vereinen und erhalten alle fünf Jahre eine einwöchige Urlaubsreise gratis, bei der sie lediglich den geldwerten Vorteil selbst versteuern müssen. Monatlich erhalten die Mitarbeitenden eine Tankkarte im Wert von 34 Euro. Das Unternehmen zahlt einen Gesundheitsbonus und es gibt die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Aktienbeteiligungsplans am Unternehmen zu beteiligen. Fünf Prozent des Jahresüberschusses erhalten die Mitarbeitenden als Gewinnbeteiligung. Es stehen Getränke und Snacks kostenfrei zur Verfügung. Eine firmeneigene Akademie bildet die Mitarbeitenden weiter und Seminare im Unternehmen sind kostenlos. Daneben können sich alle Beschäftigten mit einer Fachausbildung (IHK-Abschluss) weiterqualifizieren. Damit geht bei erfolgreichem Abschluss eine Erhöhung des Monatsgehalts um einen festen Betrag einher.

Abbildung 04

**Die 10 Prinzipien\* des Global Compact der Vereinten Nationen**

Quelle: United Nations Global Compact (2014)

Menschenrechte	Arbeitsnormen	Umweltschutz	Korruptionsbekämpfung
<b>1</b> Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und	<b>3</b> Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für	<b>7</b> Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,	<b>10</b> Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.
<b>2</b> sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	<b>4</b> die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,	<b>8</b> Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und	<b>9</b> die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

\* Die 10 Prinzipien des Global Compact sind abgeleitet aus der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisation ILO, aus den Grundsätzen der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung und aus der UNO-Konvention gegen Korruption.

In jüngster Zeit steigt zudem die Zahl der Unternehmen, die eine „ausgeglichene“ Nachhaltigkeitsstrategie anstreben und umsetzen wollen, und damit dem globalen Trend der Nachhaltigkeit folgen. Derartige Unternehmen sind zwar nicht, wie die vorher genannten, intrinsisch motivierte, proaktive Vorreiter, aber sie gelten als Trendsetter, da sie mehr als nur legale Auflagen als Mindeststandard erfüllen. Mit ihrem Ziel, Kundentrends zu befriedigen, passen diese Unternehmen entsprechend ihre Produktion oder Serviceangebote dem Markt, den Kundenwünschen und den jeweiligen Erfordernissen an. So sollen etwa (private) Anleger oder Investoren gewonnen, neue Kundengruppen erschlossen oder Kosten bei Energie, Verpackungen und Abfall eingespart werden.

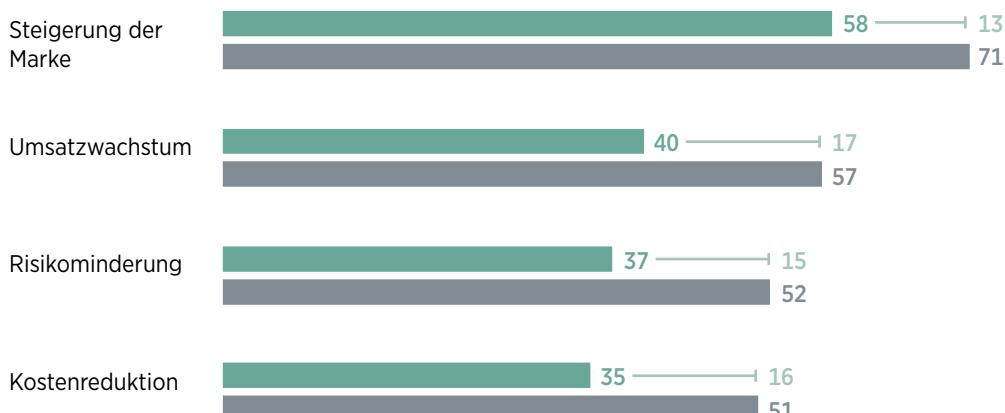
Außerdem sollen in diesem Kontext Innovationen generiert werden, um einerseits Kosten zu senken und/oder in Kombination einen höheren Nachhaltigkeitsnutzen für die Unternehmensentwicklung zu erzielen. Dies erfordert oft ein Umdenken in den Unternehmen, nicht nur seitens der Unternehmensleitung, sondern auch bei den Mitarbeitenden. Solche Transformationsprozesse werden motiviert und getrieben durch Bottom-up- oder Top-down-Entscheidungen, sowie durch gemeinsam motivierte Aktivitäten unterstützt (vgl. Beckmann / Schaltegger, 2021; Griffin, 2019).

Schließlich existieren immer noch Unternehmen, die eine eher defensive Strategie verfolgen. Sie gehen in ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht über

Abbildung 05

**Das Wertepotenzial von nachhaltigem Wirtschaften: Unternehmensleitungen erkennen schon jetzt den Wert der Nachhaltigkeit, sehen diesen aber noch stärker für die kommenden fünf bis zehn Jahre**  
Jeweils Anteil der befragten Unternehmen in Prozent, die Frage mit „Ja“ beantworten

Quelle: United Nations Global Compact (2019)



■ Schaffen Nachhaltigkeit und Vertrauen in diesen Bereichen heute einen geschäftlichen Mehrwert für Ihr Unternehmen?

■ Glauben Sie, dass Nachhaltigkeit und Vertrauen in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein entscheidender Faktor für den Wert in diesen Bereichen sein werden?

→ Wertpotenzial

gesetzliche Auflagen hinaus – oder wenn, dann dann nur in geringem Umfang. Dies kann kulturellen Einstellungen, finanziellen oder sonstigen Restriktionen oder einem defizitären Change-management hinsichtlich der Nachhaltigkeit geschuldet sein (vgl. Bonini/Görner, 2011; Globe-Scan/SustainAbility Survey; 2021).

Auch aus empirischer Perspektive sprechen viele Daten und Fakten dafür, dass Unternehmen sukzessiv und in immer kürzeren Zeitintervallen ihre betrieblichen Prozesse nachhaltiger gestalten, um so ihren (teils neu ausgerichteten) Werten zu folgen, authentisch zu sein und nachhaltige Ziele zu erreichen. Wie die Studie des United Nations Global Compact (2019) aber auch diverse Fallbeispiele in Griffin (2019) oder schon in Schneider & Schmidpeter (2012) zeigen, tragen diese nachhaltigen Zielsetzungen ebenfalls zu den monetären Erfolgskriterien, wie z. B. einem gesteigerten Ertrag und einem höherem Umsatzwachstum, bei. Als nicht monetäre Ziele, die häufig allerdings ebenfalls indirekt zum monetären Erfolg beitragen können, gelten eine Verbesserung des Branding gegenüber Kunden, Mitarbeitenden oder Investoren, das Handhaben von Risiken sowie Kostenreduktion und innovative Umweltmaßnahmen (siehe Abbildung 5). Im Folgenden werden nun die verschiedenen Potenziale und Treiber der Nachhaltigkeit in den Unternehmen näher beleuchtet.

spiele in Griffin (2019) oder schon in Schneider & Schmidpeter (2012) zeigen, tragen diese nachhaltigen Zielsetzungen ebenfalls zu den monetären Erfolgskriterien, wie z. B. einem gesteigerten Ertrag und einem höherem Umsatzwachstum, bei. Als nicht monetäre Ziele, die häufig allerdings ebenfalls indirekt zum monetären Erfolg beitragen können, gelten eine Verbesserung des Branding gegenüber Kunden, Mitarbeitenden oder Investoren, das Handhaben von Risiken sowie Kostenreduktion und innovative Umweltmaßnahmen (siehe Abbildung 5). Im Folgenden werden nun die verschiedenen Potenziale und Treiber der Nachhaltigkeit in den Unternehmen näher beleuchtet.

## Unternehmerischer Erfolg auf Basis eines strategisch nachhaltigen Wirtschaftens – Positiver Einfluss auf Performance, Produktivität und Erfolg

Mehr und mehr Unternehmen erkennen, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur ökologische Aspekte umfasst, sondern sozial verträgliches Verhalten gegenüber allen Stakeholdern, dem Standort und insbesondere der Gesellschaft bedeutet. Strategisch nachhaltiges Verhalten über den gesamten Leistungserstellungsprozess von Produkten oder Dienstleistungen verursacht dabei zwar potenziell Kosten für die Implementierung, aber generiert andererseits auf vielfältige Weise **Nutzen für die Unternehmen**, die dies proaktiv betreiben: zufriedenere Mitarbeitende, Akquise von qualifiziertem Personal, verstärkter Kundenzuspruch, Einsparungen bei Energiekosten oder Abfallbeseitigung, neue Erträge durch Wiederverwertung und Recycling, Innovationen, gesteigerte oder sich positiv wandelnde Reputation, Wettbewerbsvorteile und eventuell eine höhere Attraktivität für institutionelle oder private Investoren und Anleger – und hierdurch bedingt dann ebenfalls oftmals **höhere Produktivität und Erträge**. Nachhaltig agierende Unternehmen sind leistungsstärker und erfolgreicher, sei es auf wirtschaftlicher Ebene aber auch bei der Erfüllung anderer wichtiger Unternehmensziele (vgl. Griffin, 2019; United Nations Global Compact, 2014).

Wurde vor einigen Jahren noch seitens der Mehrheit der Unternehmensleitungen moniert, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht einfach zu evaluieren sei, da es keine expliziten, quantitativen Messgrößen gäbe und die qualitative Forschung an ihre Grenzen bei der Selbsteinschätzung der Akteure stieße, ist heute zu beobachten, dass die Messung und Operationalisierung etabliert sind und immer mehr Unternehmen einen Nachhaltigkeitsreport erstellen oder dies als Kapitel in ihre Geschäftsberichte aufnehmen und ihre Aktivitäten sowie Erfolge numerisch ausweisen (z.B. Wacker Chemie AG, Bayer Health; vgl. United Nations Global Compact, 2014). Aus diesen Geschäftsberichten geht hervor, dass eine positive Korrelation zwischen gesellschaftlichem und nachhaltigem Engagement und dem Betriebsergebnis besteht (vgl. Murillo / Lozano, 2006). Andere Untersuchungsergebnisse, wie bspw. das BDI-Online-Panel, zeigen ebenfalls einen engen positiven Zusammenhang zwischen erfolgreichen Unternehmen und ihrem ausgeprägten Sinn für gesellschaftliche und nachhaltige Verantwortung (vgl. Ernst & Young/FH Gelsenkirchen, 2007). Eine ähnliche Tendenz weisen darüber hinaus internationale Vergleiche



### Praxisbeispiel 03

Die Unternehmensberatung investiert 25 Prozent ihrer jährlichen Reiseaufwendungen in nachhaltige Maßnahmen zur Kompensation von CO<sub>2</sub>. Dazu kommen Initiativen zur Senkung des Wasserverbrauchs etwa bei Spülvorgängen, Regenwasserrückgewinnung oder Begrünung der Dachterrasse mit insektenfreundlichen Pflanzen, um die Artenvielfalt zu erhalten. Trinkwasser wird aus regionalen Quellen bezogen. Der Büroalltag wurde konsequent auf Umweltfreundlichkeit umgestellt: Konsequente Mülltrennung, Mehrweg-Geschirr, Glaskaraffen für Wasser, Wiederverwendung von Verpackungen, papierloses Büro und wenn doch gedruckt werden muss, effizientes doppelseitiges Drucken, Einsatz von LED, Ökostrom und die Abwärme der Server heizt die Büros mit. Das Team setzt sich aktiv für Natur- und Umweltschutz ein und führt gemeinsam Arbeitseinsätze im Wald unter Anleitung von Biologen oder Forstwirtschaftlern zum Beispiel am Welttag der Umwelt durch. 90 Prozent der Kundetermine werden über Webkonferenzen und Dienstreisen vorrangig mit der Bahn absolviert. Klimaschonende Mobilität wird zudem durch eine Monatskarte für den ÖPNV und die Bahncard gefördert.

von Geschäftsberichten aus sowie diverse Aussagen von Managern, Case Studies und klassische Managementlehrbücher (vgl. GlobeScan / SustainAbility Survey, 2021; Griffin, 2019).

Der positive Zusammenhang röhrt aus verschiedenen Bereichen. Nachhaltig agierende Unternehmen reduzieren beispielsweise ihren Energieverbrauch, die CO<sub>2</sub>-Emissionen, den Wärmeverbrauch oder den Rohstoffeinsatz. So konnte die Neumarkter Lammsbräu durch eine Modernisierung ihrer Mälzerei Wärmeeinsparungen von etwa 20 Prozent realisieren (vgl. Interview mit Johannes Ehrnsperger). Mit diesen Einsparungen verringern die Unternehmen ebenfalls ihre Kosten (vgl. StartingUp, o.J.; Interview mit Stefan Schaltegger). Beispielsweise realisiert das Unternehmen elobau durch Effizienzmaßnahmen im Energiebereich Kosten einsparungen von bis zu fünf Prozent pro Jahr (vgl. Interview mit Patrick Löw).

Gleches gilt für den Ansatz, grundsätzlich weniger Ressourcen einzusetzen und in dieser Hinsicht nachhaltig zu sein. Dann sind in Zeiten mit hohen bzw. stark steigenden Preisen für Energieträger wie Gas, Kohle und Öl oder anderen Rohstoffen wie seltene Erden die Kostensteigerungen für diese Unternehmen weniger relevant.

Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Marge aus. So zeigt sich in einer Analyse von LBBW Research, dass nachhaltig agierende Unternehmen aus der Konsum- und Handelsbranche eine höhere EBIT-Marge haben als weniger nachhaltige agierenden Unternehmen (vgl. LBBW, 2018). Beispielsweise wiesen die nachhaltigen Unternehmen im Jahr 2006 eine EBIT-Marge von 14 Prozent (Median) auf, während diese bei den anderen Unternehmen bei acht Prozent lag. Damit ergibt sich ein positiver Effekt der Nachhaltigkeit von sechs Prozentpunkten. Der Unterschied wies in den folgenden Jahren gewisse Schwankungen auf, allerdings erreichte auch 2016 der Margenvorsprung noch eine Größenordnung von etwas mehr als vier Prozentpunkten.

Einen Einfluss gibt es auch entlang „weicher Kriterien“ wie **Reputationsgewinn oder Mitarbeiterzufriedenheit**, mit denen gesellschaftliches Engagement in erster Linie in Verbindung gebracht wird (vgl. Bertelsmann Stiftung 2007; Interviews

mit Jill Küblerling-Jost und Stefan Schaltegger). Jedoch wird auch hier immer wieder betont, dass sich das nachhaltige Engagement über diesen Zwischenschritt indirekt, aber konkret positiv auf die Performanz, Produktivität und den messbaren ökonomischen Erfolg von Unternehmen auswirkt. Liegt die Bestimmung eines Unternehmens bspw. doch eher in der Maximierung des Shareholder Value, so kann argumentiert werden, dass nachhaltiges Wirtschaften als strategisches Marketinginstrument eingesetzt wird und der Imagepflege des Unternehmens dient. Gute Taten tragen zu einer positiven öffentlichen Wahrnehmung bei. Ein nicht ganz so weit gehendes Motiv für nachhaltiges Wirtschaften ist die Legitimation bzw. Anerkennung des Unternehmens im lokalen Umfeld, was zur regionalen Mitarbeitergewinnung oder Akzeptanz in der Gesellschaft beitragen kann (vgl. Hemingway / Maclagan, 2004). Wesentliche wirtschaftliche sowie nicht monetäre Erfolge, die im Zusammenhang mit der Wahrung der Nachhaltigkeit und von gesellschaftlicher Verantwortung stehen, sind in [Abbildung 6](#) zusammengefasst.

### [Abbildung 6](#)

#### **Nutzen und Erfolg des nachhaltigen, unternehmerischen Engagements**

Quelle: Eigene Recherchen auf Basis diverser Studien (u.a. Braun et al. 2010; DIN 2011; Griffin 2019; United Nations Global Compact 2014, 2019)

-  **Reputationssteigerung und Imagegewinn**
-  **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit**
-  **Erhöhung Loyalität, Arbeitsmoral, Motivation und Leistung der Mitarbeiter**
-  **Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten**
-  **Positive Berichterstattung in den Medien**
-  **Stärkung Innovationskraft**
-  **Einsparungen durch gesteigerte Produktivität und Ressourceneffizienz**
-  **Beitrag zu einem fairen Wettbewerb**

Manager und (inhabende) Geschäftsführer von Unternehmen erkennen insofern zunehmend, dass es durchaus möglich ist, gleichzeitig wirtschaftliche und nachhaltige Ziele zu vereinen und zu erreichen - und dass dieses nachhaltiges nachhaltiges Wirtschaften insbesondere Wettbewerbsvorteile generieren kann. Daten der United Nations Global Compact Studie von 2019 folgend, sind 58 Prozent der Befragten der Meinung, dass der Wert der Marke des Unternehmens, also das Image, sich erhöhen. Rund 40 Prozent sehen den Wert darin, dass Umsätze gesteigert werden, die bis zu 40 Prozent des Geschäftswertes ausmachen. 37 Prozent sagen aus, dass durch nachhaltiges Wirtschaften Risiken ausgeglichen, minimiert oder gesenkt werden. Und für 35 Prozent führt Nachhaltigkeit zu Kostensenkungen im Leistungserstellungsprozess. Weitere Vorteile und Erfolgskriterien werden darin gesehen, dass echter Unternehmenswert bzw. Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Dies gelingt, indem nachhaltiges Wirtschaften dabei hilft, neue Kundengruppen oder neue Märkte zu erschließen, da hiermit innovative Produkte und Serviceangebote einhergehen. Zudem können Ressourcen produktiver ausgenutzt und Effizienz gesteigert werden.

Zusätzlich sehen die Unternehmensvertreter diese Werte noch mit positiven Steigerungen in den kommenden zehn Jahren, d. h. nachhaltiges Wirtschaften wird immer stärker als Träger unternehmerischen Erfolgs gesehen (vgl. United Nations Global Compact 2014 / 2019).

Dabei gestehen Unternehmen mit direkten Endkundenbeziehungen (B2C) nachhaltigem Wirtschaften einen stärkeren Einfluss auf den Unternehmenswert zu als Unternehmen mit reinen Geschäftskundenbeziehungen (B2B). 58 Prozent der Unternehmen mit Direktkunden sehen in den kommenden fünf Jahren einen großen Einfluss auf das Wachstum durch nachhaltiges Wirtschaften, gegenüber 53 Prozent bei B2B-Unternehmen. Hier wird aber geschätzt, dass die Nachfrage und der Druck auch im B2B-Bereich steigen beziehungsweise sich intensivieren werden. Und dass auch die B2B-Kunden bereit sein werden, einen Premiumpreis für nachhaltige Produkte aus gesicherter Herkunft zu bezahlen. Daraus folgt, dass Nachhaltigkeit für Unternehmen eine immer wichtigere Position in der Wertschöpfungskette einnehmen wird, um weiterhin erfolgreich am Markt agieren und existieren zu können (vgl. United Nations Global Compact, 2019).



## Praxisbeispiel 04

Ein Schwerpunkt des Unternehmens aus dem Bausektor sind CO<sub>2</sub>-neutrale Einzelhandelsgeschäfte. Dabei kommen Materialien zum Einsatz, die CO<sub>2</sub> binden können. Oder aber der gesamte Projektlauf wird auf Klimaneutralität abgestimmt und ein Energiemanagementsystem eingesetzt. Beispiele dafür sind Baustellenanfahrten und Materiallieferungen, die gebündelt erfolgen; Mitarbeitende werden in der Nähe der Baustellen untergebracht, es kommen vermehrt Elektrofahrzeuge zum Einsatz. Bei Neubauten wird auf Nachhaltigkeit geachtet, und neben dem Einsatz von Erdwärme wird etwa auch die Regenwassernutzung integriert. Dazu kommen interne Maßnahmen: Mülltrennung, beidseitiger Druck, papierloses Arbeiten - all das lebt das Management vor. Das interne Webinar-Programm, durchgeführt von einer Nachhaltigkeitsberatung, bietet den Mitarbeitenden umfassende Informationen und konkrete Handlungshinweise für mehr Nachhaltigkeit in ihrem Alltag. Es gibt ein Fahrradleasing-Programm, außerdem fördert ein mit einem Preisgeld versehener Ideenwettbewerb Innovationen im Unternehmen. Dienstreisen erfolgen möglichst mit der Bahn, die BahnCard kommt zum Einsatz und das Unternehmen setzt in seinem Flottenmanagement zunehmend auf Elektromobilität. Dazu wurde ein Photovoltaikanlage angeschafft und Ladepunkte installiert, die auch Mitarbeitende kostenfrei nutzen können. Die interne Kommunikation erfolgt größtenteils digital.

## Motivation der Eigentümer und des Topmanagements zu nachhaltigem Wirtschaften

Betrachtet man die Anfänge nachhaltigen Wirtschaftens, so sind es zunächst, wie frühe Studien zeigen (vgl. Ernst & Young/FH Gelsenkirchen, 2007), Familienunternehmen, Mittelständler sowie kleine und mittlere Unternehmen und deren Eigentümer, die nachhaltig agieren. Dabei nennen diese mit mehr als 60 Prozent eine ethische bzw. moralische Überzeugung als Grund für ihr nachhaltiges Engagement. Diese Art motivierter Unternehmer, bereits als proaktive Vorreiter definiert, übernehmen in erster Linie Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und deren Arbeitsplätzen sowie der Umwelt, der Region und den Kunden (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005/2007; Braun et al., 2010). Für sie sind wirtschaftliche Aspekte nicht die alleinigen treibenden Faktoren oder

der primäre Grund für ihre unternehmerischen Entscheidungen (vgl. Murillo/Lozano, 2006). Vielmehr werden sie durch eine Vielfalt persönlicher Werte und Interessen geleitet. Solche leitenden Werte können dabei ihren Ursprung in unterschiedlichen Bereichen, wie bspw. im gesellschaftlichen Wandel, im religiösen Glauben, in der politischen Einstellung, in Bildung und Erziehung sowie in der Verankerung innerhalb der eigenen Unternehmensgeschichte haben. Der Einfluss persönlicher Vorstellungen ist dabei umso größer, je freier und selbstständiger Geschäftsführer als abhängig beschäftigte Manager oder als inhabende Geschäftsführende agieren können (vgl. Fassin et al., 2011; Hemingway / MacLagan 2004).



### Praxisbeispiel 05

Das Unternehmen aus dem IT-Bereich setzt auf ein Umweltprogramm mit eindeutigen Zielen und Maßnahmen, wie etwa die papierlose und digitale Unternehmensführung oder eine automatische Abschaltung der IT-Geräte, vor allem in der Fertigung, nach Feierabend. Der Wasserverbrauch wird durch energieeffiziente Waschmaschinen reduziert und Abfall vermieden: Zum Einsatz kommt ein Kartonagenschredder, der Kartons aus dem Wareneingang zu Füllstoffen umarbeitet. IT-Hardware wird zerlegt und als Ersatzteile wiederverwendet. Auch die Mitarbeitenden in der Fertigung werden wöchentlich auf nachhaltiges Handeln hingewiesen und aktuelle Themen über das Mitarbeiterinfosystem aufgegriffen. Jede Dienstreise wird auf Sinn und Zweck geprüft. Öffentliche Verkehrsmittel genießen Vorrang und Flugreisen sowie Übernachtungen werden nur in Ausnahmefällen bei äußerster Dringlichkeit genehmigt. Die Dienstwagen haben einen Hybridantrieb. Nicht erst seit der Coronapandemie gibt es die Möglichkeit zum Homeoffice, sondern schon zuvor gab es eine entsprechende Unternehmensvereinbarung. Das digitale Arbeiten ermöglicht ein Arbeiten an jedem Platz der Welt bei gleichzeitigem Zugriff auf alle nötigen Unternehmensdaten.

## Generelle bis sehr spezifische Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder

Der Aufruf an Unternehmen, stärker und weitaus ambitionierter Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft zu etablieren, kommt von einer immer breiteren Spanne an Stakeholdern. Konsumenten (53 Prozent) und Angestellte (44 Prozent) nehmen dabei die Topposition unter möglichen Stakeholdern ein (siehe Abbildung 7). Unternehmensleitende erkennen, dass diese beiden Gruppen in hohem Maße in den nächsten Jahren die Nachhaltigkeitsentwicklung in Unternehmen treiben werden. Für immer mehr Unternehmensleitungen ist nachhaltiges Wirtschaften daher nicht mehr verhandelbar, sondern ein fester Bestandteil des strategischen Kerngeschäfts.

Unternehmen, die nach Ansicht von Akteuren der Klimabewegung nicht ausreichend ihr Geschäftsmodell in Umfang und Zeit transformieren, sehen sich erheblicher Kritik auf Hauptversammlungen oder durch zielgerichtete Protestaktionen (DWS/Deutsche Bank, Münchener Rück, Heidelberger Zement, RWE, etc.) ausgesetzt.

So wie es auch der CEO von Nature João Paulo Ferreira bekräftigt: „Es besteht kein Zweifel, dass Nachhaltigkeit ein ‚must-have‘, ein Muss für Unternehmen geworden ist.“ Private sowie geschäftliche Kunden sind sich der globalen Herausforderungen bewusst, viel stärker als noch vor

### Abbildung 07

#### Kunden und Beschäftigte als wichtigster Schlüssel zum Vorantreiben nachhaltigen Managements in Unternehmen

Welche Stakeholder-Gruppen werden Ihrer Meinung nach in den nächsten fünf Jahren den größten Einfluss auf Ihr Nachhaltigkeitsmanagement haben? Jeweils Anteil der befragten Unternehmen in Prozent.

Quelle: United Nations Global Compact (2019)



fünf Jahren. Wenn den Kunden klar wird, dass einem Unternehmen in diesen wichtigen Fragen nicht zu trauen ist, werden diese Marken vehementen Schaden davontragen (United Nations Global Compact, 2019).

Dieser externe Druck trifft insbesondere für Endkundenbeziehungen (B2C) zu, vorrangig im Bereich Handel, Personal oder Haushaltsgüter, seltener noch im Bereich Services. Aber es ist auch vermehrt zu beobachten, dass im Bereich der Firmenkundenbeziehungen (B2B) der Druck auf zuliefernde Unternehmen in der Wertschöpfungskette oder in den Lieferketten steigt, nachhaltige Vorprodukte und Services zu liefern. Damit ist etwa im Nahrungsmittelbereich zu rechnen, wo Krankenhäuser, Universitätsmensen oder Kantinen eine extrem schnell ansteigende Erwartungshaltung an die Zulieferer zeigen und möglichst unkompliziert ein nachhaltiges Angebot erhalten wollen.

Grundsätzlich achten immer mehr Bürger aller Generationen beim Konsum vermehrt auf Nachhaltigkeitsaspekte. Produkte und Dienstleistungen sowie das gesamte Unternehmen müssen beispielsweise in ökologischer und/oder sozialer Hinsicht nachhaltig sein, damit sie sich dafür entscheiden. Ausgangspunkt dafür ist ein grundsätzlicher Wandel in der Lebenseinstellung. So planen 83 Prozent der von Polycore und Spiegel befrag-

ten Personen, in Zukunft nachhaltiger zu leben (vgl. T&N, 2020). Ein Weg dazu ist der Konsum: In der Verbrauchs- und Medienanalyse von LBBW Research zeigt sich, dass ungefähr die Hälfte der Konsument beim Kauf von Produkten darauf achtet, dass die Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handeln (vgl. LBBW, 2018). Einen ähnlichen Wert weist der aktuelle EY Future Consumer Index aus: Demnach achten 48 Prozent der Verbraucher in Deutschland beim Kauf von Produkten auf deren Nachhaltigkeit (vgl. Bangemann, 2021).

Eine immer wichtigere Teilgruppe der Stakeholder – neben Endkunden, Firmenkunden oder Mitarbeitenden – stellen Anleger oder auch Kreditgeber dar. Sie wollen offengelegt sehen, wie sich Nachhaltigkeit auf die Unternehmensperformance auswirkt. Entsprechend nutzen immer häufiger Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte mit spezifischen Kennzahlen als Möglichkeit, ihr Engagement und den Erfolg (z.B. Produktivität, Innovationen, Kosteneinsparung, Ertragswachstum, Risikominimierung) hinsichtlich nachhaltigen Wirtschaftens (nachhaltige Geschäftsmodelle, nachhaltige Gesamtstrategie) deutlich und transparent zu machen. Dies kann zu höheren Kursen oder zinsvergünstigten Investitionskrediten sowie einer gesteigerten Attraktivität für Anleger führen (vgl. Ahrend, 2016; PRI, 2021 / 2022; Schneider / Schmidpeter, 2012).



## Praxisbeispiel 06

Das Unternehmen aus der Elektrotechnik verfolgt ein zertifiziertes Umwelt- und Energiemanagement nach EMAS/ISO 14001. Bei den direkten und indirekten Scope 1-3 Emissionen (Cradle to Gate) ist das Unternehmen seit 2010 klimaneutral. Die unvermeidbaren Emissionen werden nach Goldstandard kompensiert. In den eigenen Photovoltaikanlagen wird mehr Strom erzeugt als verbraucht und seit 2021 werden alle Neufahrzeuge der Flotte mit erneuerbaren Energien angetrieben. Regenwasser wird zur Bewässerung der Grünanlagen genutzt. Ein neuer hocheffizienter Kühlurm spart rund 50 Prozent des Wasserverbrauchs ein. Die Mitarbeitenden werden regelmäßig sensibilisiert und Abfallsammelstationen mit einem visualisierten Abfallplan erleichtern das Recycling. Dazu findet wiederkehrend eine interne Auditierung der Abteilungen auf Einhaltung der Zertifizierungen statt. Technische und kaufmännische Auszubildende werden zu IHK-Nachhaltigkeits-Scouts weitergebildet. Ein Ideenmanagement bezieht die Mitarbeitenden ein. Das innovative Produktionssystem ist auf Ressourcenschonung und Abfallvermeidung optimiert. Innerhalb von Deutschland dürfen Dienstreisen nicht mit dem Flugzeug erfolgen. Derzeit erfolgt die Entwicklung einer Fahrgemeinschaftsplattform für Mitarbeitende in der Region.

Zwei Argumentationsstränge sind besonders relevant in diesem Kontext. Erstens kann es der Wunsch von Investoren sein, ihre Vorstellungen von Nachhaltigkeit mittels ihrer Vergabe der investierten Mittel zu demonstrieren und somit Kurse zu verändern oder auch im besten Fall Einfluss auf Unternehmensführungen und deren Nachhaltigkeitsstrategie zu nehmen (vgl. De Angelis et al., 2020; Kölbel et al., 2020; Rohleder et al., 2020). Mittels ihres Investments wollen sie die Transformation in Unternehmen befördern hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen im Sinne und zur Unterstützung der United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) (vgl. Goranova / Ryan, 2014; Kölbel et al., 2020), in dem sie ihr Kapital hin zu „grünen“ oder nachhaltigen Investments shiften, weg von „braunen“ oder nicht nachhaltigen Investments. Dies führt zu geringeren Kapital-kosten für nachhaltig agierende Firmen (vgl. Beltratti, 2005; Gollier / Pouget, 2014; Heinkel et al., 2001; Landier / Lovo, 2020; Pastor et al., 2020). Deren Unternehmensbewertungen oder Wert steigt, der anderer Firmen sinkt. Als Resultat sähen sich die Unternehmensleitungen letztgenannter Unternehmen gezwungen, ebenfalls ihre Nachhaltigkeitsstrategie zu ändern und anzupassen (vgl. Cheng et al., 2013; Flammer, 2013).

Zweitens kann es auch als antizipatives Verhalten von Anleger, seitens Investoren oder Kreditgebern gesehen werden, dass sie Probleme in nicht nachhaltigen Firmen vermuten oder erkennen, da sie Auflagen nicht erfüllen, zu Schadenszahlungen gezwungen sein könnten oder Kunden verlieren und damit an zukünftigem Kurswert verlieren würden. Auch die Gefahr zukünftiger Risiken von weiteren Kosten in Verfahren, oder der Verlust etwa von Lizenzen zur Leistungserstellung (z.B. bei zu hohen CO<sub>2</sub>-Werten der Emission) könnten dazu führen, dass sich Anleger oder auch Kreditgeber proaktiv für Investitionen in nachhaltig agierende Unternehmen entscheiden - aufgrund des geringeren zukünftigen Ausfall- oder Verlustrisikos - und damit gegen Investitionen in nicht nachhaltig agierende Unternehmen (vgl. Bolton / Kacpercyk, 2020).

Das hier ein enormer Druck für Unternehmen herrscht, spiegelt sich auch in der Entwicklung wider, dass immer mehr nachhaltigkeitsorientierte Indices wie der Dow Jones Sustainability Index, der FTSE4Good Index oder der Natur-Aktien Index existieren. Darüber hinaus bieten die sog. Ethik Fonds Anlegern die Möglichkeit, ihr Geld nicht nur unter ökonomischen Aspekten, sondern auch unter sozialen und ökologischen und sonstigen nachhaltigen Gesichtspunkten anzulegen. Fonds mit Socially Responsible Investments (SRI-Fonds) wählen ihre Beteiligungen entsprechend der sozialen, ökologischen und finanziellen Leistungsbeurteilung der jeweiligen Unternehmen.



Auf der Klimakonferenz der Vereinten Nationen im Jahr 2019 hatten außerdem 630 Investoren, die zusammen mehr als 37 Billionen US-Dollar Vermögen verwalten, eine Erklärung unterschrieben, mehr auf Nachhaltigkeit bei ihren Investitionsentscheidungen zu achten. Zudem gibt es das Bündnis „Net Zero Asset Owner Alliance“, in dessen Rahmen sich 2019 die weltweit größten Versicherer und Pensionsfonds dazu verpflichtet haben, bis 2050 eine Klimaneutralität bei ihren Anlagenportfolios zu erreichen. In den vergangenen Jahren sind auch immer mehr Unternehmen dem Bündnis beigetreten.

**Auch in Deutschland gewinnen nachhaltige Geldanlagen immer mehr an Bedeutung.** Zum 31. Dezember 2021 belief sich die Summe nachhaltiger Geldanlagen laut dem Forum Nachhaltige Geldanlagen auf insgesamt 501,4 Milliarden Euro (vgl. FNG, 2022). Gegenüber dem Vorjahr stellt dies einen Anstieg um 50 Prozent dar. Besonders stark ist das Volumen nachhaltiger Publikumsfonds gewachsen, das sich seit 2020 mehr als verdoppelt hat und nun eine Größenordnung von 246 Milliarden Euro aufweist.

Sollte diese Entwicklung bei privaten und/oder institutionellen Anlegern auch zukünftig anhalten oder sich noch ausweiten, kann dies ein weiterer transformierender Treiber eines nachhaltigeren Wirtschaftens in Unternehmen sein. Denn gerade folgende Aspekte auf der EU-Ebene dürften das Bewusstsein und Interesse für diese Thematik noch weiter steigern: die Einführung der Transparenzverordnung - mit ihren einheitlichen Offenlegungspflichten auf Unternehmens- und Produkt Ebene für Finanzprodukte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsrisiken und -faktoren. Und außerdem die seit Anfang August 2022 verpflichtenden und zu dokumentierenden Fragen an Kunden zu ihrer Nachhaltigkeitspräferenz im Rahmen der Finanzberatung. Dies ist bereits gegenwärtig der Fall. Eine Studie von BearingPoint zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit beispielsweise bei Versicherungskunden im Jahr 2021 noch einmal stärker in das Bewusstsein getreten ist (vgl. BearingPoint, 2022). Ebenfalls sprechen sich mehr Kunden dafür aus, dass Versicherungsunternehmen mit ihren Produkten nachhaltiges Verhalten befördern oder Kundengelder primär in nachhaltige Aktivitäten investieren sollten.



## Praxisbeispiel 07

Das Unternehmen aus der Verpackungsindustrie setzt Software ein, um wirtschaftliche Entscheidungen zu messen und LCA-Reports (Ecochain) zu erstellen. Zudem ist es ISO 9001 zertifiziert. Bei den Lieferanten werden Zertifikate angefordert und diese vor Ort besucht. Mit jedem Produkt, das das Unternehmen herstellt, wird der Atmosphäre CO<sub>2</sub> entnommen. Dies gelingt durch eine Kooperation mit dem Unternehmen Carbonauten und der Verarbeitung von Bio-Kohle, in der CO<sub>2</sub> gebunden ist. Ein weiterer Rohstoff ist das Abfallprodukt von Sägewerken: Sägespäne. Aus diesen Cellulosefasern werden die Produkte gefertigt, die zu 100 Prozent biobasiert sind. Packmittel können zurückgeschickt werden und fließen wieder in den Produktionsprozess ein.

## Rekrutierung, Motivation und Halten einer qualifizierten Belegschaft – Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten

Nach wie vor herrscht nicht nur in Deutschland, sondern weltweit ein Fachkräftemangel und der „war for talents“ ist immer noch präsent. Daraus wollen und müssen Unternehmen sich am Arbeitsmarkt positiv abheben von Mitbewerbern als positive, sinnstiftende Arbeitgebende, wo sich Beschäftigte wohl fühlen, fair behandelt werden, eine optimale Karriereförderung erfolgt und das Unternehmen den Menschen vermittelt, für gewisse Werte zu stehen, die diese ebenfalls vertreten. Unternehmen müssen es schaffen, überlappende Interessen zu generieren oder zu signalisieren, um so die Identifikation mit dem Unternehmen zu kreieren, zu verstärken oder zu vertiefen (vgl. Lazear / Gibbs, 2009). Dies führt zu höherer intrinsischer Motivation, teils auch zu Innovation und Wandel im Unternehmen, der von allen Beschäftigten mitgetragen wird – sowohl in Teams als auch bei Einzelnen (vgl. GlobeScan / SustainAbility Survey, 2021).

**Unternehmen, die nicht nachhaltig sind, werden als potenzielle Arbeitgeber ausgeschlossen.** So lautet jedenfalls die Meinung von etwas mehr als der Hälfte der 200.000 Beschäftigten, die die Unternehmensberatung BCG weltweit befragte (Scheppe, 2021). Darüber hinaus zeigt sich bei ökonometrischen Analysen auf Basis von Betriebsdaten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass Unternehmen, bei denen ökologische Nachhaltigkeit wichtiger ist, einen geringeren Personalmangel sowie weniger Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben (vgl. Bellmann / Koch, 2019).

Genauso wichtig ist ein nachhaltiges Agieren aber auch bei der Motivation und Anreizsetzung von bereits etablierten Mitarbeitenden: sie können und sollen so im Unternehmen gehalten werden, und zwar als zufriedene Mitarbeitende, die gerne im Unternehmen arbeiten und sich engagieren. Dies führt zu geringer Fluktuation und – aufgrund eines positiveren Arbeitgeber-Brandings – zu höherer und einfacherer Einstellung aufgrund einer gesteigerten Attraktivität sowie höherer Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität (vgl. Lazear / Gibbs, 2009); all das trägt indirekt zu einer höheren Performance und zum Erfolg nachhaltig agierender Unternehmen bei.

Unterstützt oder gesteigert wird dies noch, wenn die nachhaltige Strategie einhergeht mit einem Führungsstil, der partizipativ unterstützend ist und selbstständiges Arbeiten und autonome Entscheidungsfindung fördert; in dieser Kombination steigt die Erfolgsrate nachhaltigen Wirtschaftens nochmals an. Das heißt: Ein sich wandelndes Management hin zu einer stark mitarbeiter-orientierten Führung, die delegiert und eigenständiges Handeln unterstützt, befördert in großem Maß den Erfolg der Gesamtstrategie von Nachhaltigkeit.

Mitarbeitende sind grundsätzlich mit die wichtigsten Einflussnehmer als Stakeholder. Deshalb wenden sich auch Unternehmen mehr und mehr nachhaltigem Wirtschaften auf allen Unternehmensebenen und bei allen Prozessschritten in der Leistungserstellung und innerhalb der Lieferketten zu. Hier ist es vor allem der Einfluss der jüngeren, zumeist sehr gut ausgebildeten und informierten Generation, die eine sinnvolle Karriere anstrebt und deren Ansprüche an die Standards der Geschäftspraktiken gestiegen sind (vgl. Beckmann / Schaltegger, 2021; Murillo / Lozano, 2006; Schneider / Schmidpeter, 2012).



## Erfüllen der gesetzlichen Vorgaben und Einfluss auf Risikosituationen

**Ein nachhaltiges Verhalten von Unternehmen kann auch durch gesetzliche Vorgaben erforderlich bzw. beschleunigt werden** (vgl. Interview mit Anita Merzbacher). Denn die UN-Mitgliedsstaaten, in deren Verantwortung die Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele liegt, haben dafür in den vergangenen Jahren immer mehr Maßnahmen und Gesetze entwickelt. In Deutschland ist ein Beispiel das Klimaschutzgesetz, mit dem Unternehmen Vorgaben zur Senkung der Treibhausgasemissionen gemacht werden, um eine Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen. Außerdem wurde im Juni 2021 das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz beschlossen, mit dem Unternehmen zu mehr Verantwortung bezüglich des Schutzes der Menschenrechte in den globalen Lieferketten verpflichtet werden.

In Europa werden die nationalen Regelungen noch durch Maßnahmen der EU ergänzt beziehungsweise verschärft (vgl. Kunzlmann et al., 2021). Drei Beispiele für staatliche Vorgaben für mehr Nachhaltigkeit auf Seiten der EU-Ebene sind das „Fit for 55“-Paket, der Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft sowie der Sustainable Finance Action Plan. Ersteres umfasst einen Pfad mit Grenzwerten für den CO<sub>2</sub>-Ausstoß, sodass bis 2030 die Emissionen um 55 Prozent gemindert werden. Mit dem Aktions-

plan sollen Aspekte wie Recycling und das „Recht auf Reparatur“ gestärkt werden. Der Sustainable Finance Action Plan mit der EU-Taxonomie wurden in den vergangenen Monaten intensiver diskutiert. Dabei geht es um die Definition eines Klassifikationssystems für die Nachhaltigkeit bei Wirtschaftsaktivitäten, wodurch die Transparenz für Investoren erhöht wird.

Ebenfalls erhöht sich mit der Taxonomie die Transparenz für die Unternehmen, wie sie die Ergebnisse ihrer Nachhaltigkeitsmessungen interpretieren müssen (vgl. Interview mit Nathan Bonnisseau). Mit dem durch die EU-Taxonomie geschaffenen Rahmen können die Unternehmen beurteilen, ob die Nachhaltigkeitsaspekte bei ihnen eher gut oder weniger gut sind.

Unternehmen können sich durch ein nachhaltiges Verhalten auch präventiv für künftige gesetzliche Anforderungen rüsten (vgl. Interview mit Ulrich Glemnitz). Die Vorgaben der EU zur Reduzierung des Plastikabfalls – keine Einwegverpackungen und Trinkhalme mehr aus Plastik – stellten beispielsweise für Bunte Burger keine besondere Herausforderung dar, weil das Unternehmen dies als eine Nachhaltigkeitsmaßnahme bereits umsetzte.



### Praxisbeispiel 08

Das Chemieunternehmen, das ISO 14001 zertifizierte Industrieklebstoffe herstellt, überwacht seine Produkte und verfolgt das Ziel, dass die Produkte beste Abbaubarkeitswerte vorweisen. Dies beinhaltet den chemischen Sauerstoffbedarf CSB, den biologischen Sauerstoffbedarf BSB5 und den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, der berechnet und optimiert wird. Um den Transport zu optimieren, werden nahe Lieferanten bevorzugt und Lieferungen von Teilmengen an Kunden vermieden. Grüner Strom und CO<sub>2</sub>-neutralisiertes Gas werden eingesetzt. Zudem startete das Unternehmen mit einem Partner das „REGAIN Project“: Hier werden auf der Rohstoffseite 60 Prozent CO<sub>2</sub> eingespart, da Stärke aus Abwasser zur Produktion eines Klebstoffes gewonnen wird. Ein weiteres Einsparpotenzial von 60 Prozent wird durch die Produktion vor Ort gewährleistet, da somit nicht die nötigen 5.000 Tonnen Wasser aufwändige Transportwege zurücklegen müssen. Regenwasser wird zum Kühlung der Prozesse verwendet und nicht Frischwasser. Der neue Klebstoff wird nicht mehr als Fertigprodukt an die Kunden – Brauereien in über 100 Ländern weltweit – geliefert, sondern erst vor Ort gebrauchsfertig. Daneben werden die Industrieklebstoffe seit 1991 in Gebinden angeboten, die aus Recyclingmaterial hergestellt sind.

Seit 2018 gilt des Weiteren innerhalb der Europäischen Union die „Non-Financial Reporting Directive“ (NFRD), in Deutschland „CSR-Richtlinie“ (Corporate Social Responsibility) genannt. Darunter fallen mehr als 600 kapitalmarktorientierte deutsche Unternehmen (z.B. Aktiengesellschaften) mit mehr als 500 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von mehr als 40 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme über 20 Millionen Euro. Die NFRD verlangt von diesen Unternehmen, ihre CSR-Bemühungen dazustellen.

Mit der neuen „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) soll die CSR-Richtlinie inhaltlich reformiert und der Anwendungsbereich erweitert werden. Ab dem Berichtsjahr 2023 sollen alle größeren Unternehmen unabhängig von ihrer Kapitalmarktorientierung berichten. Das heißt, Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und einer Bilanzsumme über 20 Millionen Euro oder einem Umsatz über 40 Millionen Euro. Ab 2026 ist vorgesehen, die Berichtspflichten auf alle börsennotierten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) auszuweiten. Die Inhalte sollen einem neuen „EU Sustainability Reporting Standard“ entsprechen.

Daneben gibt es auch immer noch branchenspezifische Regelungen wie beispielsweise die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), die im März 2021 in Kraft getreten ist. Finanzmarktteilnehmer wie Banken und Vermögensverwalter sind mit der SFDR dazu verpflichtet, verbindliche Angaben über Nachhaltigkeitsrisiken, die Berücksichtigung negativer Auswirkungen auf Umwelt und Soziales und die Bereitstellung entsprechender, nachhaltigkeitsbezogener Informationen zu ihren Anlageprodukten bereitzustellen.

Darüber hinaus sind sich einige Unternehmen ebenfalls bewusst, dass eine nachhaltige Strategie hinsichtlich des gesamten Leistungserstellungsprozesses juristische und damit oft potenziell nach sich ziehende, kostspielige wirtschaftliche Risiken minimieren, verhindern oder ausschalten kann. Dies kann zu Einsparungen, Vermeidung von Strafen und sonstigen Kosten, Haftung, Anklagen oder Reputationsverlust führen, wenn ein proaktives Handeln gegeben ist. Zudem können so Schwachstellen aufgezeigt werden oder treten in der Diskussion zu Tage – und Risiken können aktiv bearbeitet und minimiert werden.



## Praxisbeispiel 09

Das Unternehmen aus der Papierindustrie setzt zu 100 Prozent Ökostrom ein und will ab 2023 ausschließlich Ökogas nutzen. Ein nach DIN EN ISO 50001:2018 zertifiziertes und umfassendes Energiemanagementsystem erfasst die Produktionsleistung, den Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Entwicklung. Die Lieferketten sind FSC-zertifiziert. Altpapier wird regional bezogen und mit Lieferanten werden Verträge zur Einhaltung ökologischer und sozialer Standards geschlossen. Lade- und Frachtraum sowie Lagerraum werden immer optimal ausgelastet – diese Vorgabe wird bereits bei der Produktentwicklung mitgedacht, um den Impact auf Lagerflächen und Ressourcen auch bei Kunden zu reduzieren. Bei der Produktentwicklung wird die Produktion einbezogen und täglich der Output optimiert. Sollte Ausschuss entstehen, kann dieser immer wieder als Vormaterial in den Produktionskreislauf eingebracht werden. Der gesamte Unternehmenszweck dient einer nachhaltigen und geschlossenen Kreislaufwirtschaft: dazu zählt ein geschlossener Wasserkreislauf, keine Zusatzstoffe zum Vormaterial „Altpapier“, Produkte sind Teil des „Altpapier“-Kreislaufs und Energie aus nachhaltig erzeugten Energieträgern. Die eingesetzten Versandpaletten rotieren im Tauschpool und die Wickelfolie wurde in der Stärke maximal optimiert. Die nachhaltig produzierten Produktverpackungen haben einen Impact auf die Langlebigkeit der Produkte, die sie vor Verlust und Beschädigung schützen.

Unternehmen engagieren sich daher nachhaltig etwa zur Unterbindung von Korruptionsrisiken oder zur Einhaltung fairer und guter Arbeitsbedingungen in Lieferketten sowie auch darin, dass Umweltstandards bei der Förderung von Ressourcen eingehalten werden. Diese Maßnahmen erfordern zwar ebenfalls Investitionen und sind aufwändig, aber die möglichen genannten Kosten übersteigen diese bei weitem.

Eine intensive Auseinandersetzung mit der Lieferkette aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit ist auch deshalb wichtig, da nur so Unternehmen wie die elobau GmbH überhaupt die – direkten und indirekten – Risiken entlang der Lieferkette kennenlernen (vgl. Interview mit Patrick Löw).

Die Auseinandersetzung ist eine herausfordrende Managementaufgabe, sowohl für international aktive Großunternehmen als auch für kleine und mittlere Betriebe. Das gilt dann umso mehr, wenn die Unternehmen stark in Lieferketten eingebunden sind oder mit vielen Stakeholdern agieren, da dann vielfältige Interessen hinsichtlich des nachhaltigen Wirtschaftens in Einklang zu bringen sind.

Die potenziellen Konsequenzen eines Verharrens in alten Standards, d.h. dass Unternehmen sich nicht aktiv auf nachhaltiges Wirtschaften einlassen, können ebenfalls ein starkes Motiv sein, die Anstrengungen ab einem gewissen Punkt zu erhöhen. Es kann darum gehen, Lizenzgenehmigungen für die Leistungserstellung zu verlieren oder nur erschwert zu erhalten, die Reputation kann dadurch massiv leiden (vgl. PRI, 2021 / 2022).

Weiterhin können etwa Versicherungsgesellschaften die Einhaltung der UN-Standards fordern. Wenn diese nicht von Unternehmen eingehalten werden, **kann Folgendes passieren:** Unternehmensrisiken oder Unternehmen können **vom Schutz und Umfang einer Versicherung** ausgeschlossen werden oder **es ergeben sich** weitaus höhere Prämienzahlungen, **damit** ein Umwelthaftungsschutz oder eine Umweltschadensversicherung **überhaupt erhältlich ist** (siehe **z.B.** Umweltschadensgesetz und Umwelthaftungsgesetz).



## Praxisbeispiel 10

Der Versicherungsmakler legte ein Bündel an nachhaltigen Maßnahmen auf: Fernwärme für das Büro aus benachbarter Holzhackschnitzelanlage, 15kW-Photovoltaikanlage für den Eigenverbrauch und die E-Tankstelle, Umstellung der Dienstwagen auf E-Antrieb und Wassereinsparung durch ein nahezu papierloses Büro, das mit Recyclingpapier arbeitet. In einem „Visionen-Workshop“ wurden diverse Ansatzpunkte erarbeitet, um den Umgang mit Material und Strom möglichst ressourcenschonend zu gestalten. Im Einkauf werden umweltfreundliche Verpackungen und, wenn möglich, unverpackte Produkte erworben. Alle zwei Wochen können die Beschäftigten eine Massage während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, die Kosten werden hälftig übernommen. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben wird ständig optimiert. Weiterbildung der Mitarbeitenden wird durch Freistellung kontinuierlich gefördert und finanziell unterstützt. 2020 wurde erstmals eine CO<sub>2</sub>-Bilanz erstellt. Nicht unbedingt erforderliche Dienstreisen werden durch Webkonferenzen ersetzt. Mitarbeiter können das „JobRad Leasing“ nutzen oder ihr Elektroauto kostenfrei an der Schnellladesäule des Unternehmens aufladen.



## Abschließende Einordnung des nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen

Unternehmen sind einer Vielzahl von Verpflichtungen ausgesetzt, um die Gesellschaft, in der sie agieren, zu schützen und zu verbessern. Dies gilt auch für Unternehmen, die unterschiedliche Aspekte sozialer Verantwortung umfassen, wie etwa gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern, einer natürlichen und „gesunden“ Umwelt, dem sozialen Frieden oder der Erhaltung der Erde für nachfolgende Generationen (vgl. Duncan, 2020; Schneider / Schmidpeter, 2012; Vives, 2006).

Das Ziel der meisten Unternehmen ist, dies proaktiv als Vorreiter oder derzeit als Trendsetter umzusetzen, um auf diese Weise ihren wichtigen Beitrag leisten zu können, monetär erfolgreich zu sein und dabei parallel die UN Global Compact Prinzipien möglichst zu erfüllen. Sie versuchen, ethische und ökologische Standards selbst zu setzen, den externen Ansprüchen zu genügen oder diese diese zu erfüllen beziehungsweise überzuerfüllen (vgl. Griffin, 2019).

Unternehmen wird immer mehr bewusst, dass die derzeitigen Probleme in der Wirtschaft, unserer Gesellschaft und Umwelt eben nicht nur für die Allgemeinheit eine Schwierigkeit darstellen, sondern auch für sie selbst als Teil dieser Gemeinschaft.



### Praxisbeispiel 11

Das Unternehmen aus dem Softwarebereich sieht mentale Stärke, Resilienz, Konfliktbewältigung und soziale Interaktion als wichtig an. Die Mitarbeiter haben daher einen direkten Zugang zu einer Psychologin, die sie ansprechen können, wenn sie Anzeichen von Belastung oder Überlastung spüren, unabhängig von ihrer Art und dem Ort, wo Probleme entstehen können. Angeboten werden zudem Zeitwertkonten, die für den Renteneintritt oder Sabbaticals genutzt werden können. Zur betrieblichen Altersversorgung zahlt das Unternehmen einen höheren Zuschuss als gesetzlich vorgesehen. Auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird Wert gelegt: Für das Homeschooling konnten Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit einsetzen und für Notfälle gibt es ein Kinder- und Spielzimmer. Die Atmosphäre im Unternehmen ist von Nachhaltigkeit und Miteinander geprägt – durch Sommerfeste oder von Mitarbeiter initiierten Ski-Ausflüge, Spieleabende, Bogenschießen, Kochen in der Mittagspause. Auch soziale Aktivitäten und Projekte werden unterstützt. Der ÖPNV kann kostenfrei genutzt werden, um CO<sub>2</sub> einzusparen. Gewinne werden anteilig ausgeschüttet. Weiterbildung und Karriereplanung werden unterstützt und schnell Verantwortung übertragen. Hochqualifizierte Mitarbeitende sind ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Rund 7.000 Euro pro Jahr/MA werden in Qualifikationen im Programm „Ausbildung 2.0“ investiert.



# Ulrich Glemnitz

Gründer und COO, Bunte Burger



## Herr Glemnitz, was ist Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen?

Grundsätzlich verfolgen wir einen 360-Grad-Ansatz. Nachhaltigkeit fängt nicht bei der Umwelt an und hört mit Natur und Pflanzen auf. Wir achten nach Möglichkeit auf alle Facetten von Nachhaltigkeit. Bei uns im Unternehmen wird ein Wort ganz groß geschrieben: Respekt.

Auch ist Nachhaltigkeit nichts, was wir für die Presse machen, sondern eine Herzensangelegenheit, die das Unternehmen seit der Gründung prägt.

## Wie Sie sagen, ist Ihr Unternehmen seit der Gründung nachhaltig. Was prägte seitdem die weitere Nachhaltigkeitstransformation?

Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA. Wir haben allerdings kein bestimmtes „Mission Statement“ oder eine besondere Strategie. Man könnte es „Management nach Bauchgefühl“ nennen. Wir haben unsere Vorstellung von Nachhaltigkeit und setzen dann Maßnahmen um, von denen wir überzeugt sind, dass sie diesem Aspekt Rechnung tragen.

Hier haben wir allerdings auch Schritt für Schritt gelernt. Dazu gehört beispielsweise die Erkenntnis, dass man nicht einfach so nachhaltiger wird, sondern es von der Geschäftsführung vorangetrieben werden muss. Außerdem muss mancher Kompromiss gemacht werden. So wird beispielsweise ein Teil vom Bio-Obst und -Gemüse bei uns in Einwegplastikverpackungen angeliefert.

## Gab es weitere Kompromisse?

Ja. Wir waren anfangs zu 100 Prozent Bio-zertifiziert. Doch das machte unsere Produkte so teuer, dass viele Kunden den nötigen Aufpreis nicht zahlen wollten. Wären wir diesen Weg weiter gegangen, dann wäre das Unternehmen wirtschaftlich nicht existenzfähig gewesen. Das hat uns Gründern schon ein bisschen weh getan, weil wir da tatsächlich etwas von unserer Überzeugung aufgeben mussten. Aber es hilft nichts: People, Planet, Profit – das greift ineinander. Wir können nicht sagen, dass uns Gewinn egal ist. Wir unterliegen finanziellen Sachzwängen, mit denen wir umgehen müssen.

### Wenn der Antrieb zu mehr Nachhaltigkeit von der Geschäftsführung kommt, welche Rolle spielen dann die Mitarbeitenden?

Sie spielen eine wichtige Rolle, da sie den gesamten Prozess mittragen und umsetzen. Hier setzen wir bei Bunte Burger auf einen offenen Austausch und Möglichkeit zur Kritik. Wir haben festgestellt: Nachhaltigkeit, so wie wir sie gerne hätten, steckt nicht automatisch in jedem drin. Hier höhlt steter Tropfen den Stein. Es ist wichtig, unsere Nachhaltigkeit auch im Gesamtkontext immer wieder zu erklären. Damit unsere Mitarbeitenden verstehen: Es ist mehr als eine Arbeit.

### Welche positiven Effekte erleben Sie durch die Nachhaltigkeit im Unternehmen?

Erst einmal macht mich das Gefühl, mir nichts vorwerfen zu müssen, sehr zufrieden. Zwar haben wir eine etwas niedrigere Marge als vergleichbare Unternehmen, die weniger nachhaltig sind. Aber es ergeben sich andere Chancen: Beispielsweise blicken wir dem „Green Deal“ der EU zuversichtlich entgegen. Denn wir haben uns in den vergangenen Jahren schon einen Vorsprung erarbeitet. Keine To-go-Einwegverpackungen mehr aus Plastik? Hatten wir von Anfang an nicht. Auch Glastrinkhalme haben wir schon seit Jahren. Wir müssen in manchen Bereichen gar keinen Transformationsprozess mehr anstoßen.

Außerdem hat sich das Unternehmen bereits einen gewissen Ruf erarbeitet, sodass Unternehmen für eine Zusammenarbeit auf uns zukommen. Hier zeigt sich, dass der Trend zu mehr Nachhaltigkeit aus der Nische herauskommt.

### Gibt es genug Unterstützung und Beratung für Start-ups im Bereich Nachhaltigkeit?

Eher weniger. Hier helfen sich die nachhaltigen Unternehmen vielmehr selbst. Wir bilden ein Netzwerk mit anderen nachhaltigen Gastro-Unternehmen im Verband „Green Chefs“ und sind Mitglied im Verband „dasselbe in grün“. Außerdem nutzen wir auch Gesprächsrunden, um Erfahrungen von anderen zu hören und zu lernen. Menschen, die in der Branche schon Erfolg haben, sind oft auch bereit, ihre Erfahrung vertieft weiterzugeben.

### Die Stadt Köln startet ein Pilotprojekt zur Gemeinwohlabilanzierung. Ist das für Bunte Burger interessant?

Bisher haben wir Aufwand und Kosten für eine Gemeinwohlabilanzierung gescheut. Dieses Projekt der Stadt Köln erleichtert uns jedoch das Mitmachen. Wir möchten ja selbst wissen, was wir noch verbessern können. Wenn wir jedes Jahr eine Gemeinwohlabilanzierung machen würden, müssten wir uns immer wieder neu mit den relevanten Themen auseinandersetzen. Im Detail geht es da oft um schwierige Abwägungen. Beispielsweise: Wie nachhaltig wäre es, sich jetzt Kühlgeräte und andere Geräte mit einer besseren Effizienz anzuschaffen? Oder wäre es nachhaltiger, die alten Geräte noch ein paar Jahre laufen zu lassen?





# Dr. Jill Küberling-Jost

Gründerin von Antheas. & Research Fellow  
(Technische Universität Hamburg & Leuphana Universität Lüneburg)



**Frau Küberling-Jost, wie wird das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen meist verstanden? Liegt der Fokus auf der Ökologie oder werden auch weitere Aspekte berücksichtigt?**

Bei den Unternehmen besteht oftmals noch eine rein ökologische oder eine rein soziale Assoziation. Besteht hingegen eine Verbindung zum Finanzmarkt, ist hier vielfach ein Druck vorhanden, alle ESG-Aspekte zu berücksichtigen.

**Wenn Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitstransformation beginnen, welche ersten Schritte sind dafür erforderlich?**

Ganz zu Anfang steht der Vorstand bzw. die Geschäftsführung, die die Entscheidung zur Transformation treffen, initiiert wird es zunehmend auch von den Mitarbeitern. Anschließend stehen der Mensch und die Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Die Nachhaltigkeit muss im operativen alltäglichen Geschäft mitgedacht und eine Lösung entwickelt werden. Hierfür ist es ebenfalls erforderlich zu definieren, wer mitgenommen werden muss, damit die Transformation umgesetzt werden kann. Dies sind nicht immer zwingend nur die Führungskräfte.

Des Weiteren steht am Anfang der Transformation – wie bei jedem Changemanagement Prozess – Strategie, Konzept, Stakeholder Analyse, Zeitplan und klare Zielvorgaben (inkl. soziale und ökologische Indikatoren).

**Wenn am Beginn der Nachhaltigkeitstransformation der Vorstand bzw. die Geschäftsführung steht, ist Nachhaltigkeit insofern „Chefsache“?**

Nein, dass muss nicht zwingend so sein. Das Ziel ist, dass am Ende alle Beschäftigten für Nachhaltigkeit verantwortlich sind. Bis dahin kann es sinnvoll sein, dass sich jemand der Sache maßgeblich annimmt. Aber dies muss nicht die Chefin oder der Chef sein. Das Nachhaltigkeitsteam kann sich aus verschiedenen Personen über die gesamte Organisation hinweg zusammensetzen. Dies kann allerdings für manche Unternehmen durchaus eine Herausforderung darstellen.

### Inwiefern?

Die größte Herausforderung für Unternehmen bei der Nachhaltigkeitstransformation ist meistens die Kapazität. Werden zu Beginn der Transformation die Verantwortlichkeiten festgelegt, kann dies insofern eine kapazitäre Herausforderung sein.

### Gibt es weitere Herausforderungen?

Intern ist neben der personellen Kapazität noch der Kostenpunkt zu nennen. Die Nachhaltigkeitstransformation geht mit einem Investitionsbedarf einher, die sich auf mehreren Ebenen durchaus rentiert.

Extern besteht die Herausforderung, die Stakeholder, mit denen die Unternehmen zusammenarbeiten – wie beispielsweise Lieferanten – von dem Nachhaltigkeitswandel zu überzeugen und mitzunehmen.

### Welche Effekte können Unternehmen mit einer verbesserten Nachhaltigkeit realisieren?

Mit Blick auf die Beschäftigten zeigt sich bei den Unternehmen, die ich begleitet habe, unter anderem eine Verbesserung des Betriebsklimas, der Motivation und der Zufriedenheit.

Mittelfristig steigern die Investitionen in die Nachhaltigkeit auch die Effizienz, sodass sich die Kosten wiederum verringern. In ökologischer Hinsicht verbessert sich zudem der Fußabdruck.

Dieser letzte Punkt verdeutlicht dabei auch, dass nicht alle Effekte monetär bzw. in ökonomischer Hinsicht quantifizierbar sind. Dazu zählt vor allem der gesellschaftliche Beitrag, den Unternehmen mit einer verbesserten Nachhaltigkeit leisten.

**Sie arbeiten in den Projekten häufig mit kleinen und mittelständischen Unternehmen zusammen. Stellt eine Nachhaltigkeitstransformation für diese Unternehmen angesichts des erwähnten Aufwands eine größere Herausforderung dar?**

Nein, das würde ich nicht sagen. Meine Erfahrung zeigt, dass kleine und mittelständische Unternehmen das Thema häufig schon mitdenken und diesbezüglich offener sind. Damit sehen sie Nachhaltigkeit gar nicht als so große Investition an.





# Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg

Leiterin des Instituts für Nachhaltiges Management



## Frau Ternès, wird Nachhaltigkeit oft nur als ökologische Nachhaltigkeit verstanden?

Ja, das ist so. Doch viele betrachten das Thema inzwischen breiter. Der Begriff „Green“ wird dann häufig verwendet, um die ökologische Nachhaltigkeit herauszustellen. Und daneben wird versucht, auch soziale Nachhaltigkeit und Diversity abzugrenzen.

## Wie beginnt ein Unternehmen am besten eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit?

Am Anfang steht eine Analyse. Man sollte die wesentlichen Kennzahlen, die KPIs, definieren. Wichtig ist zudem, alle Stakeholder in den Prozess einzubeziehen. Nachhaltigkeit braucht eine gute Basis im Unternehmen, es sollte also auch Prozesse „Bottom-up“ geben.

## Welche Rolle spielt die strategische Ausrichtung?

Das ist das A und O. Ohne eine Strategie sollte man beim Thema Nachhaltigkeit gar nichts machen. Das kann nur nach hinten losgehen.

## Ist Nachhaltigkeit „Chefsache“?

Sehr selten. Allerdings sollte das so sein. Interessanterweise sieht das Management dies häufig nicht so, gerade im Mittelstand. Kleine und mittelgroße Unternehmen sind faktisch oft sehr aktiv unterwegs mit nachhaltigen Themen, nehmen dies selbst aber gar nicht so wahr. Größere Unternehmen sind andererseits oft weniger nachhaltig, nehmen das Thema jedoch sehr bewusst wahr und wollen es nutzen – für Recruiting, Produktwerbung oder Unternehmenswerbung.

## Haben die Chefinnen und Chefs überhaupt die Zeit für das Thema Nachhaltigkeit?

Ja, in der Tat fehlt oftmals die Zeit. Häufig denken Führungskräfte, Nachhaltigkeit geht ganz schnell. Doch dann erkennen sie, wie viel Aufwand damit verbunden ist. Natürlich ist das Thema „Chefsache“. Das Management sollte sich bewusst machen, wie viel Ressourcen dafür aufgewendet werden müssen, also Mitarbeitende und Kapital.

### Wäre ein Nachhaltigkeitsteam oder ein Beauftragter alternativ sinnvoll?

Häufig gibt es einen Head of Sustainability, manchmal auch ein Team, das in den Unternehmen jedoch nicht besonders ernst genommen wird. Oft werden diese Personen nur mit Greenwashing verbunden, selten besitzen sie wirkliche Handlungsvollmacht.

### Wo liegen die Herausforderungen für Unternehmen, wenn sie nachhaltiger werden wollen?

Wichtig ist das Thema Lieferketten. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr wird ausgelagert. Das Controlling wird wichtiger, und zwar ein ehrliches, weitgehendes. Über die Zulieferer der Zulieferer Kontrolle zu behalten, das ist sehr schwierig. Das kostet nicht nur viel Zeit und Geld, es verlangt auch eine gute Due Diligence.

### Spielt Greenwashing noch eine große Rolle – also die mangelnde Glaubwürdigkeit, dass man wirklich hinter Nachhaltigkeit steht?

Ja, leider immer noch. Es gibt jedoch immer mehr Kundinnen und Kunden, die das sehr, sehr kritisch sehen und auch sehr stark reflektieren. Das zwingt viele Unternehmen geradezu, auch faktisch nachhaltiger zu agieren – im Kleinen wie im Großen.

### Wie kann man die eigene Glaubwürdigkeit wieder stärken, wenn der Ruf lädiert worden ist?

Indem man das Thema offen kommuniziert, Mitarbeitende mitnimmt, Fragen ermutigt und die Antworten auch entsprechend dokumentiert und veröffentlicht. Mitarbeitende sollten das Gefühl haben, dass nicht nur einfach irgendetwas erzählt wird, sondern dass Nachhaltigkeit auch gelebt wird.

### Wie nimmt ein Unternehmen die eigenen Mitarbeitenden richtig mit?

Am besten mit gesundem Menschenverstand. Genauso wie Sie selber mitgenommen werden möchten: Die Menschen wollen nicht am Ende nur über Ergebnisse informiert werden, sondern von Anfang an dabei sein. Das Management sollte also die Mitarbeitenden fragen und ihre Antworten nicht einfach verpuffen lassen, sondern aktiv aufgreifen. Am Ende wäre es ideal, wenn sich bei den Mitarbeitenden das Gefühl ausbreitet, dass sie Gehör finden und ihre Haltung Eingang in Unternehmensprozesse findet.

### In welche Fettnäpfchen sollten Unternehmen auf keinen Fall treten?

Der größte Fehler ist, übermotiviert einfach loszulegen. Ein beliebter Anfängerfehler ist auch, vorab viel zu erzählen, obwohl man noch nichts erreicht hat. Das wirkt schnell wie Greenwashing. Solche Fehler in der Kommunikation wie in der Umsetzung sollte man vermeiden. Wichtig ist zudem, sich nicht in Einzelaktionen zu verzetteln, sondern eine Strategie umzusetzen.

### Viele Start-ups verfolgen eine nachhaltige Strategie. Zeigt das, dass es hier Marktlücken gibt?

Wenn Nachhaltigkeit als wichtiges KPI gesehen wird, ist dies oft ganz stark intrinsisch motiviert. Ist Nachhaltigkeit allerdings das Geschäftsmodell, dann erlebe ich häufig sehr starke Greenwashing-Elemente, für die dann scheinbar eine Expertise zusammengesucht wird oder man sich irgendwelche Badges kauft. Letztlich kristallisiert sich jedoch irgendwann heraus, wer das Thema Nachhaltigkeit wirklich ernsthaft verfolgt und das nötige Know-how dafür mitbringt.





04

**Die Nachhaltigkeits-  
transformation bei  
Unternehmen –  
wichtige (erste) Schritte**

Im vorherigen Kapitel wurde verdeutlicht, weshalb Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema ist, mit dem sich Unternehmen beschäftigen und das sie vorantreiben sollten. Dabei gibt es zahlreiche Unternehmen, die bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit noch am Anfang stehen. Im Folgenden werden deshalb einige Schritte skizziert, die zu Beginn der Nachhaltigkeitstransformation relevant sind. Wenn auch konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen am Ende immer von der Branche und dem spezifischen Unternehmen abhängen, so gibt es einige Aspekte, die für nahezu alle Unternehmen von Bedeutung ist.

Eine wesentliche Basis der folgenden Ausführungen sind die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Experten aus Wissenschaft, Beratung und den Unternehmen – insofern sind es insgesamt erprobte Aspekte.



## Praxisbeispiel 12

Das Pharmaunternehmen bietet seinen Mitarbeitern einen Gesundheitspass an. Dieser beinhaltet das Jahresprogramm der betrieblichen Gesundheitsvorsorge aus der primären und sekundären Gesundheitsprävention. Dazu gehören Impfangebote, Haut- oder Schilddrüsenscreenings, wie auch Beratung zum Thema Bewegung, Entspannung und Ernährung. Sowohl virtuell als auch in Präsenz können die Angebote genutzt werden. Die Entwicklung der Themen erfolgt im Dialog zwischen Krankenkassen, dem betriebsärztlichen Dienst, dem Gesundheitsmanagement und den Mitarbeitern. Das Unternehmen unterstützt beim Aufbau einer betrieblichen Altersvorsorge und gestaltet dies möglichst leicht verständlich. Es besteht ein Zeitwertkontenmodell, mit dem ein vorgezogener Ruhestand möglich wird. Es gibt ein Angebot für die Kinder der Mitarbeiter in den Ferien. Das Unternehmen organisiert die Betreuung und beteiligt sich an den Kosten. Die Angebote reichen von IT, Fußball-, Englisch- oder Tennis- und Segelcamp. Ein Projekt leistet einen sozialen Beitrag an die Gesellschaft und unterstützt „Hands-on-Projekte“. Seit 1. Juli 2022 bietet das Unternehmen eine betriebliche Krankenzusatzversicherung (bKV) an, die rein vom Arbeitgeber finanziert wird und für die Mitarbeiter ein verfügbares Gesundheitsbudget und Vorsorgepaket beinhaltet. Das Unternehmen bietet auf allen Qualifikationslevels die Möglichkeit, sich mit und in der Firma persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. Über eine „Academy“ werden Qualifizierungsprogramme und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten angeboten. Dazu gehören auch Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, die im „Learning Navigator“ verortet sind.

## Start der Nachhaltigkeitstransformation

Nachdem die Unternehmen ein Bewusstsein entwickelt haben, dass Nachhaltigkeit wichtig ist – also die **klare Haltung zu einer Nachhaltigkeitstransformation** vorhanden ist, kommt die Entscheidung, eine solche Transformation auch wirklich umzusetzen (vgl. Interviews mit Jill Küblerling-Jost und Tobias Raffel). Am Beginn der Transformation kommen Vorstand bzw. Geschäftsführung zu dem Schluss, die Haltung in die Tat umzusetzen.

Anschließend folgen allerdings nicht sofort die konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit. **Zuerst kommt eine Wesentlichkeitsanalyse.** Die Unternehmen müssen die wesentlichen Wirkungen und Risiken von ihnen bzw. ihres individuellen Geschäftsmodells auf die Umwelt und für die Gesellschaft identifizieren. Eine Richtschnur für diese Analyse können die Sustainable Development Goals der UN sein. In verschiedenen Branchen existieren hierzu Best-Practice-Beispiele, denn die wesentlichen Einflussbereiche ähneln sich häufig in Branchen. Beispielsweise hat ein Unternehmen, das Sportartikel herstellt, häufig hohe Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten in Entwicklungsländern. Während ein Stahlhersteller aufgrund seiner Produk-

tionsprozesse erheblichen Einfluss auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen hat, kann ein Autohersteller positiv auf Materialeinsparung, Recycling und auch Energieverbrauch in der Produktion wirken. Wichtig ist, dass in der Wesentlichkeitsanalyse auch immer die Perspektive verschiedener Stakeholder mit einbezogen werden muss.

**Erforderlich ist anschließend eine sorgfältige Analyse der Ausgangslage** (vgl. Interviews mit Nathan Bonnisseau, Patrick Löw, Christian Metten und Anabel Ternès von Hattburg). Mit der Bestimmung des Status quo erkennt das Unternehmen, wie aktuell die Nachhaltigkeit schon ausgeprägt und damit wie lang beispielsweise der Weg zur Klimaneutralität noch ist. Die Nachhaltigkeitstransformation beginnt insofern mit einer Datensammlung: Welche Nachhaltigkeitsinformationen – CO<sub>2</sub>-Emissionen, gesamter ökologischer Fußabdruck, Zufriedenheit der Beschäftigten, gesellschaftliches Engagement, Überblick über alle Zulieferer, Weiterbildungsengagement – sind bereits vorhanden? Welche Daten müssen noch neu erhoben werden? Diese Fragen muss jedes Unternehmen für sich beantworten.



### Praxisbeispiel 13

Bei dem Maschinenbauunternehmen wird Wert auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge gelegt: Dazu zählen Reinigung von Arbeitssicherheitskleidung, Sicherheitsschuhe, angepasster Gehörschutz und die hohe Bezuschussung von vegetarischem Essen und Bio-Essen. Die Mitarbeiter können die Gesundheitsprämie in Form von Tankgutscheinen erhalten und es gibt eine betriebliche Krankenzusatzversicherung. Mit dem „JobRad“-Programm können E-Bikes für den Arbeitsweg gelaufen werden. Es gibt eine betriebliche Altersversorgung, Direktversicherung und Pensionskasse mit Arbeitgeberzuschuss. Mit einem Gleitzeitssystem kann die Arbeitszeit zwischen 7 und 20 Uhr frei eingeteilt werden. Auch mobiles Arbeiten wird ermöglicht. Das Unternehmen bietet Events für alle und bezuschusst Teamevents. Pro Quartal sollen mit der Aktion „Come Together“ drei neue Mitarbeitende kennengelernt werden. Die Mitarbeiter können über Corporate Benefits vergünstigt einkaufen und es gibt einen Fahrtkostenzuschuss. Zwei duale DHBW-Studierende und Mitarbeitende, die berufsbegleitend studieren, werden gefördert. Berufsbegleitend kann auch der Fachwirt abgeschlossen werden. Das Unternehmen plant eine feste Weiterbildungsquote von 1,8 Tagen im Jahr. Eine zentrale E-Learning-Plattform stellt sämtliche Webinare und Videos zu verschiedenen Schulungsthemen wie etwa PowerPoint, Excel, Office, zur Verfügung. Übergreifende Schulungen werden von Schwesterunternehmen angeboten.

Mit Kenntnis des Ist-Zustands können in einem zweiten Schritt die **konkreten Ziele** entwickelt werden (vgl. Interviews mit Nathan Bonnisseau und Anita Merzbacher): Wo möchte das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit hin? Was ist das eigene Ambitionsniveau? Diese Ziele ergeben dann zusammen mit dem Status quo als Ausgangspunkt den Nachhaltigkeitsfahrplan, der gegebenenfalls Kennzahlen als Meilensteine beinhaltet. Dies könnte beim Beispiel Klimaneutralität wie folgt aussehen: Nachdem das Unternehmen berechnet, wie hoch aktuell die CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1-3) sind, legt es fest, bis zu welchem Jahr das Emissionslevel auf null gesenkt werden soll und damit Klimaneutralität erreicht wird.

Sinnvollerweise werden all diese Aspekte – die Ziele und der Fahrplan – in einer Strategie gebündelt (vgl. Interviews mit Nathan Bonnisseau, Johannes Ehrnsperger, Anita Merzbacher, Christian Metten, Tobias Raffel und Anabel Ternès von Hattburg).

**Eine dezidierte Nachhaltigkeitsstrategie – im Ideal als Teil der Unternehmensstrategie – ist eine essenzielle Grundlage für die Nachhaltigkeitstransformation.** Sie führt beispielsweise dazu, dass nicht einfach nur einzelne Maßnahmen ohne einen Zusammenhang umgesetzt, sondern die Maßnahmen zur besseren Zielerreichung einen „gemeinsamen Nenner“ haben. Ebenso verdeutlicht die Strategie – auch nach außen – den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Im Unternehmen kann sie zudem identitätsstiftend wirken.

Die strategische Arbeit ist am Ende jedoch nie eine einmalige Aufgabe, sondern es bedarf eines regelmäßigen Monitorings sowie permanenter Überprüfung und etwaiger Anpassung bzw. Neuausrichtung.

#### **Klimaneutralität – Null CO<sub>2</sub>-Emissionen?**

Im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit wird vielfach von Klimaneutralität gesprochen. Gemeint ist damit ein CO<sub>2</sub>-Emissionslevel von null. Allerdings können viele Unternehmen – gerade mit Blick auf alle drei Scope-Bereiche des Greenhouse Gas Protocol – ihre Emissionen nicht vollständig vermeiden. So sagt es beispielsweise auch Reinhard Schneider für sein Unternehmen Werner & Mertz (vgl. Interview mit Reinhard Schneider). Dennoch ist weiterhin die Rede von Klimaneutralität. Grund hierfür ist eine andere Art der Betrachtung im Sinne von „Brutto vs. Netto“. Der passende Umgang eines Unternehmens mit seinen CO<sub>2</sub>-Emissionen besteht aus mehreren Schritten. Erstens gilt es, die Emissionen so gut es geht zu vermeiden. Anschließend wird zweitens in den Bereichen, in denen eine Vermeidung der Emissionen nicht umsetzbar ist, der CO<sub>2</sub>-Ausstoß möglichst reduziert. Drittens können die restlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen durch geeignete Projekte kompensiert werden und das Unternehmen wird klimaneutral. Bei der „Bruttobetrachtung“ emittiert dieses Unternehmen zwar immer noch CO<sub>2</sub>, aber da die Kompensation diese Emissionen ausgleicht, ist das Unternehmen „unterm Strich“ Netto klimaneutral mit null Emissionen.



## „Chefsache“ und Mitarbeitende

Der Stellenwert der Nachhaltigkeit kann darüber hinaus auch durch die Verantwortung zum Ausdruck kommen. **Die Nachhaltigkeitstransformation sollte als strategisches Thema „Chefsache“ sein oder zumindest in der Geschäftsführung angesiedelt sein** (vgl. Interviews mit Jill Küblerling-Jost, Anita Merzbacher, Christian Metten, Tobias Raffel, Reinhard Schneider und Anabel Ternès von Hattburg). Eine Unterstützung durch eine:n Nachhaltigkeitsbeauftragte:n oder ein Nachhaltigkeits-team ist möglich, allerdings sollte die Person mit der Hauptverantwortung auch mit so viel Entscheidungsgewalt und Budget ausgestattet sein, dass sie in Sachen Nachhaltigkeit etwas bewegen kann und ernst genommen wird. Ohne dies wäre es nur eine Person, die nach außen hin eine PR-Wirkung erzeugt, aber die Transformation nicht wirklich voranbringen kann. Ziel muss es am Ende natürlich sein, dass schlussendlich alle Beschäftigten im Unternehmen sich für Nachhaltigkeit verantwortlich fühlen.

Den Beschäftigten kommt grundsätzlich eine wichtige Bedeutung zu. Denn bei der Nachhaltigkeitstransformation handelt es sich um einen Change-Prozess. Bei diesem müssen die Mitarbeitenden von Beginn an mitgenommen werden,

damit es keine Widerstände gibt (vgl. Interviews mit Ulrich Glemnitz, Jill Küblerling-Jost, Reinhard Schneider und Anabel Ternès von Hattburg). Am Ende tragen sie die Maßnahmen und setzen sie um. Nachhaltiges Handeln erfordert von vielen Menschen allerdings einen recht weiten Weg aus der Komfortzone. Die Mitnahme der Beschäftigten kann folgende drei Schritte umfassen: Inspiration, Education und Activation.

Zwar ist das generelle Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Gesellschaft schon durchaus umfassend vorhanden, allerdings sollten Unternehmen bei allen Beschäftigten auch das Bewusstsein für die Relevanz der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext wecken. Dies kann entweder bedeuten, die Beschäftigten grundsätzlich auf die Bedeutung des Themas aufmerksam zu machen. Oder – sofern sie Nachhaltigkeit bereits als wichtig erachten – ebenfalls für die hohe Relevanz beim Handeln im Unternehmen zu sensibilisieren.

Gerade beim Topmanagement können Unternehmen auch finanzielle Anreize zur Incentivierung einsetzen. In vielen Branchen und Unternehmen sind Prämien- und Bonusregelungen ein weit verbreitetes Steuerungselement zur Steigerung



### Praxisbeispiel 14

Die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens erhalten ergonomische Arbeitsmittel fürs Büro und Homeoffice, Bio-Obst und -Getränke sowie Dienst- und Leihräder, etwa für eine bewegte Mittagspause. Überstunden werden zeitnah abgebaut und ein wertschätzender Umgang untereinander gefördert. Events fördern den Zusammenhalt. Für die Altersvorsorge werden individuelle Angebote über einen Versicherungsmakler angeboten und zur Berufsunfähigkeitsversicherung wird zugezahlt. Mitarbeiter können Arbeitszeiten flexibel gestalten, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Es besteht die Möglichkeit, den Großteil der Wochenarbeitszeit im „Mobile Office“ zu verbringen. Das Unternehmen befindet sich im Auditverfahren „berufundfamilie“. Ehrenamtliches Engagement in der Freizeit wird nach Vereinbarung teilweise oder auch vollständig als Arbeitszeit vergütet. Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede gibt es bei gleichem Aufgabenfeld nicht. Das Unternehmen ermöglicht motivierten und begabten Mitarbeitern ein berufsbegleitendes Studium und erinnert sie an ihr Recht auf Bildungsurlaub. Es bietet regelmäßig interne Weiterbildungen in Präsenz oder remote an, um Prozesse der Digitalisierung in die Arbeitsabläufe ihrer Mitarbeiter zu integrieren und Schwierigkeiten bei der Verwendung neuer Technologien abzubauen. Ferner wird interessierten Mitarbeitern der zehnwochige Kurs E-Dozent als kostenlose Weiterbildung angeboten.

der individuellen Motivation und zur Belohnung der Mitarbeitenden für das Erreichen von Unternehmens- und Individualzielen (vgl. Haupt et al., 2022). Diese Regeln richten sich oftmals nach Umsatz- oder Ergebniszielen. Als Ziele lassen sich allerdings auch Nachhaltigkeitsaspekte implementieren, an denen das Topmanagement gemessen wird.

Im Rahmen einer internationalen Studie der Strategieberatung Bain zeigte sich, dass ungefähr ein Drittel der befragten Unternehmen ein nachhaltigkeitsbasiertes Vergütungssystem auf der Vorstandsebene eingeführt haben (vgl. Haupt et al., 2022). Dabei richten sich 10 bis 20 Prozent der Gehaltsbestandteile nach Nachhaltigkeitsaspekten.

Bei einer solchen Incentivierung müssen Unternehmen allerdings etwaige Zielkonflikte berücksichtigen und austarieren. Beispielsweise können sich kurzfristig Nachhaltigkeitsziele und Ertragsziele gegenseitig behindern. Außerdem sollte auf Gleichwertigkeit der Ziele geachtet werden, damit die Manager sich schließlich für die Erreichung aller Ziele engagieren und nicht nur für die Ertragsziele.

Ein relevanter Schritt bei der Mitnahme der Beschäftigten beim Transformationsprozess ist ebenfalls das Thema Education (vgl. Haupt et al., 2022). Viele Menschen sehen die Relevanz des Themas und

können inspiriert werden, mit dem eigenen Verhalten zu einer nachhaltigeren Lebens- und Arbeitsweise beizutragen. Doch was können sie tun? Wo fangen sie an? Welche Effekte lassen sich erzielen? Es geht zunächst darum, dass alle Beschäftigten verstehen, wie nachhaltig ihr Unternehmen bereits agiert. Außerdem braucht es die Vermittlung von Kenntnissen, mit welchen Maßnahmen die Nachhaltigkeit des Unternehmens verbessert werden kann.

Neue Kenntnisse benötigen dabei nicht nur grundlegend alle Beschäftigten, sondern auch einzelne Teams, die in ihren Bereichen ihre Prozesse neu denken müssen. Zum Beispiel Flotten- oder Gebäudemanager, die heute eher auf Kosten und weniger auf Umwelt und Klima schauen. Oder auch die Personalabteilung sollte – sofern dies noch nicht der Fall ist – Kompetenzen im Bereich der Personalentwicklung stärken.

Abschließend sollten die Mitarbeitenden, welche inspiriert wurden, das eigene Verhalten anzupassen und die mit dem benötigten Wissen ausgestattet sind, diese Grundlage in die Praxis überführen. Es geht um Activation (vgl. Haupt et al., 2022). Selbst wenn den Beschäftigten bewusst ist, dass nachhaltiges Handeln äußerst wichtig ist, und sie darüber hinaus auch wissen, wie sie das Handeln im Unternehmen nachhaltiger gestalten können, führt dies nicht zwangsläufig dazu, dass



### Praxisbeispiel 15

Der Hersteller von Druckern nutzt seit 2008 Strom aus regenerativen Quellen lokal und international. In Deutschland wird seit 2009 nur noch Ökostrom eingesetzt. In der Drucktechnologie setzt das Unternehmen auf Energieeffizienz und die damit verbundenen Skaleneffekte. Weltweit arbeitet es an Technologien und Produkten, mit denen der Wasserverbrauch gesenkt werden kann. Im PaperLab testet das Unternehmen eine Technologie, mit der aus altem Büropapier neues Papier entsteht – und das fast ohne Wasserverbrauch. Abfallvermeidung und geschlossene Kreisläufe für Ressourcen werden durch Innovationen vorangetrieben. Der Einsatz von Tintenpatronen soll durch EcoTanks reduziert werden und dort, wo doch Patronen anfallen gibt es ein Recyclingprogramm. Bis 2050 will das Unternehmen auf nicht erneuerbare Rohstoffe wie Öl und Metall verzichten. Die Mitarbeiter werden regelmäßig zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen geschult und ein Programm zielt auf Umweltbildung bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, an dem mehr als 10.000 Menschen teilnehmen. Mitarbeiter können bis zu 3 Tage die Woche mobil arbeiten und BahnCards dürfen privat genutzt werden. Für innerdeutsche Reisen gilt das Gebot der Bahnnutzung. In der Logistik stieg das Unternehmen auf High-Cube-Frachtcontainer um und reduzierte den Lkw-Transport zwischen Hafen und Lager um 2 Prozent. 70 Prozent der Transporte erfolgen per Bahn und 28 Prozent per Schiff. Mitarbeiter können sich einen Tag im Jahr für ein Umweltschutzprojekt freistellen lassen.

alle dies auch so umsetzen. Oftmals bedarf es eines kleinen (oder auch mal größeren) Impulses zur Aktivierung.

Bei der Mitnahme der Beschäftigten sowie der Nachhaltigkeitstransformationen insgesamt kommt es auch auf die passende Kommunikation an – ganz vereinfacht nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“. Für die Glaubwürdigkeit sollte der Fokus dabei auf dem „Tun“ liegen, also den tatsächlichen Maßnahmen und nicht auf Absichtserklärungen. Grundlage dafür können wiederum die erfassten Daten zur Nachhaltigkeit im Unternehmen sein.

Hierbei spielen auch noch einmal die Manager mit ihrer Vorbildfunktion eine große Rolle. Konsequentes Vorleben von Nachhaltigkeit durch Topmanagement und Führungskräfte unterstützt die Aktivierung der Beschäftigten (vgl. Haupt et al., 2022). In ihrem Handeln kommt dann die Bedeutung des Themas zum Ausdruck und wird für alle sichtbar. Damit wird die zentrale Rolle der Nachhaltigkeit im Unternehmen allen Beschäftigten täglich vor Augen geführt.

## Operative Maßnahmen

Bei dem konkreten Set an Maßnahmen muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Dieser hängt ab von der Ausgangslage und den Zielen sowie der Branche und den spezifischen Unternehmensprozessen. Dennoch gibt es bei jeder Dimension der Nachhaltigkeit – E, S, G – Ansatzpunkte, mit denen Unternehmen ihre Nachhaltigkeit verbessern können. Was möglich sein kann, verdeutlichen auch Beispiele aus dem Sustainable Impact Award, der von der WirtschaftsWoche initiiert wurde und von Generali unterstützt wird. Die Praxisbeispiele, die in diesem Report zu finden sind, zeigen die vielen Facetten an potenziellen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Sie stammen von Unternehmen, die entweder Preisträger des Awards sind oder zu der Gruppe gehören, aus der die Jury die Preisträger ausgewählt hat. In jedem Fall sind es Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit.



### Praxisbeispiel 16

Das Chemieunternehmen verbesserte seit 2011 die Energieeffizienz in der Produktion um 16 Prozent. Seit 2014 setzt das Unternehmen auf Ökostrom, sparte so 872 Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich ein und verringerte so den Impact on Earth. Dazu wird Wasserkraft, Photovoltaik und ein Blockheizkraftwerk eingesetzt. Durch den weiteren Einsatz von Photovoltaik soll die eigene Stromversorgung von 14 auf 26 Prozent ausgebaut werden. Die anfallenden Industrieabwässer wurden seit 2018 durch den Einsatz einer Vakuumverdampferanlage um 80 Prozent reduziert. Produktabfälle werden soweit wie möglich in den Produktionsprozess integriert und die Verpackungen so angepasst, dass sie zu 100 Prozent stofflich recycelt werden können. Durch den Einsatz von Recyclat bei Kunststoffflaschen werden 34 Tonnen Neu-Kunststoff und 49 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr eingespart. Mitarbeiter werden einmal im Jahr zum Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz geschult. Über 20 Prozent der Belegschaft sind „JobRadler“ und ein Fahrradleasing wird angeboten. Wert legt das Unternehmen auf betriebliches Vorschlagswesen zum Thema Umweltschutz. Seit den 1980er-Jahren entwickelt das Unternehmen seine Produkte aus der Natur für die Natur. Bei der Entwicklung werde immer der Naturkreislauf betrachtet. Es kommen möglichst nachwachsende Rohstoffe und natürliche Wirkstoffe zum Einsatz, um die Umwelt zu schützen. Seit 2012 wird Videotechnologie zur Vermeidung von Reisen eingesetzt. Bei Reisen steht die Bahn im Vordergrund und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Fahrzeugflotte wird seit 2019 reduziert durch die Umstellung auf Elektro- und Hybridantriebe.

## Environment

Bei der ökologischen Dimension gibt es drei Ansatzpunkte, die ein Großteil der Unternehmen nutzen können (vgl. Heide et al., 2022): Energie, Gebäude und Mobilität.

### Energie

Die Unternehmen nutzen immer noch vielfach Energie, die aus nicht regenerativen Energiequellen stammt. Zwar hat sich dieser Anteil in den vergangenen Jahren sukzessive verringert. Das Ziel der Bundesregierung, bis zum Jahr 2030 80 Prozent des Stroms in Deutschland aus erneuerbaren Energiequellen zu generieren, ist allerdings nicht weit entfernt. Dabei stehen den Unternehmen zwei Wege offen, um ihre Nachhaltigkeit durch einen **stärkeren Fokus auf erneuerbare Energie** zu steigern. Erstens kann jedes Unternehmen – auch kleine Start-ups – den Energiebezug dadurch nachhaltiger gestalten, dass die Verträge beim Energieversorger auf Ökostrom umgestellt werden. Ein Strombezug zu 100 Prozent aus regenerativen Energiequellen verbessert den ökologischen Fußabdruck der Unternehmen.

Gerade größere Unternehmen mit ausreichenden Investitionsmitteln können zweitens ebenfalls eine eigene nachhaltige Energieversorgung aufbauen.

Beispielsweise kann mit einer Photovoltaikanlage auf dem Dach oder einer Windkraftanlage auf dem Firmengelände ein Teil des Strombedarfs gedeckt werden. Aktuell besteht hier für die Unternehmen noch die Wahl, allerdings plant die neue Bundesregierung ein Gesetz, nachdem auf dem Dach jedes neuen gewerblichen Gebäudes verpflichtend eine solche Anlage vorhanden sein soll. Gerade für größere Unternehmen mit einem hohen Energiebedarf lohnt sich für eine nachhaltigere Energieversorgung ebenfalls eine Kombination aus Eigenproduktion und Zukauf von regenerativ erzeugtem Strom. Denn hier reichen Photovoltaikanlagen allein nicht aus. Auch ein Ökostromvertrag ist angesichts des hohen Energiebedarfs möglicherweise nicht sinnvoll. So ist er mit hohen Kosten verbunden und ab einer bestimmten Größenordnung aufgrund des aktuellen Energiemix in Deutschland gar nicht zu 100 Prozent „grün“. Power Purchase Agreements (PPA) können eine Alternative für Unternehmen sein. Dabei beteiligen sich Unternehmen direkt beispielsweise an einem Offshore-Windpark und werden mit der dort erzeugten Energie direkt versorgt – der Energieversorger als Mittelsmann entfällt.

### Gebäude

Fast drei Fünftel der Nichtwohngebäude in Deutschland wurden laut Angaben des Instituts für Wohnen und Umwelt vor 1979 gebaut. Nur etwa vier Pro-



### Praxisbeispiel 17

Das Metallunternehmen machte sich 2020 und 2022 verstärkt auf den Weg in eine grünere Zukunft, ersetzte drei Induktionsanlagen durch energieeffizientere und sparte 2.000 Megawattstunden Strom pro Jahr ein. Die Schmiedewärme wird zunehmend für die Wärmebehandlung der Teile genutzt und auf eine zusätzliche Erwärmung durch Erdgas verzichtet. Dies spart über 2.500 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr ein. Seit Januar 2021 setzt das Unternehmen auf 100 Prozent Ökostrom und begann 2022 mit dem Bau einer 700 kWp Solaranlage. Im Schmiedeprozess spart das Unternehmen bereits 20 Prozent Wasser ein und will so viel Wasser wie möglich in den Kreislauf zurückgeben. Die Schmiedeprozesse sollen das Material zu 100 Prozent ausnutzen und durch endkonturnahes Schmieden soll Abfall vermieden werden. Verunreinigungen im Abwasser werden unter Einsatz von Abwärme kompaktiert. Die Mitarbeiter werden in Fragen des Umweltschutzes geschult und können Ideen für den Umwelt- und Klimaschutz über eine Ideenplattform einreichen. Das Unternehmen nimmt in diesem Jahr an der Weltklimakonferenz Vision 45 teil. Reisen sollen mit der Bahn erfolgen und die BahnCard privat genutzt werden. Die Mitarbeiter nutzen das Job-Bike und Meetings werden wenn möglich online durchgeführt.

zent sind jünger als 21 Jahre. Damit ist eine Vielzahl der Gebäude in technisch-energetischer Hinsicht – beispielsweise bei der Dämmung – äußerst veraltet, sofern Sanierungen in der Zwischenzeit ausblieben.

**Unternehmen haben zwei Möglichkeiten, die Klimabilanz ihrer Immobilien zu verbessern: Sanierung und Neubau.** Bei einer Sanierung sind sinkende CO<sub>2</sub>-Emissionen vor allem durch eine zeitgemäße energetische Wärmedämmung oder eine neuen Heizung zu erreichen. Darüber hinaus ist eine Optimierung der Beleuchtung möglich. Erste Verbesserungen sind bereits mit einzelnen Maßnahmen möglich, ohne dass gleich zwingend das komplette Firmengebäude saniert werden muss.

Ein großes Einsparpotenzial ist gerade mit der Dämmung verbunden. So senkt eine Fassaden-dämmung den Verbrauch fossiler Heizenergie um rund 19 Prozent, die Dämmung der Kellerdecke bringt fünf Prozent Einsparung, die Dämmung der oberen Geschossdecke sowie der Fenster bringt jeweils sieben Prozent.

Vor der Sanierung sollten Unternehmen erst eine kritische Bestandsaufnahme sowie eine Analyse potenzieller Fördermaßnahmen und Steuervorteile vornehmen. Der Staat unterstützt Unternehmen bei der energetischen Sanierung und Modernisierung ihrer Immobilien. Dazu existieren Förderprogramme und Zuschüsse der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) sowie einzelner Bundesländer.

Besonders zielführend können Unternehmen die Nachhaltigkeit ihrer Immobilien mit einem Neubau verbessern, bei dem der Fokus auf sehr niedrigen Treibhausgasemissionen während der Nutzung liegt. Dazu werden beispielsweise bei der Wärmedämmung – Wände, Fenster und Dach –, der Heizungs- und Klimatechnik sowie bei der Beleuchtung schon bei der Planung die Nachhaltigkeitsanforderungen mitberücksichtigt. Als Maßstab und Orientierung für nachhaltige Gebäude kann eine Zertifizierung dienen. Beispielsweise vergibt die Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) seit 2009 ein Umwelt- und Klimazertifikat für Gebäude. Ge-



### Praxisbeispiel 18

Das Unternehmen aus dem Möbelbereich verfolgt eine eigene Nachhaltigkeitsphilosophie, Ressourcen zu nutzen – auch dann, wenn die Technik nicht die neueste ist und nicht der Effizienzklasse A+ entspreche. Der Gedanke dahinter ist, dass der Verbrauch von Ressourcen immer höher liege als bei Weiternutzung älterer noch voll funktionsfähiger Technik. Bei Neuanschaffungen wird auf entsprechende Klimabilanzen geachtet. Eigene Messstände versorgt das Unternehmen ausschließlich mit Solarstrom. Bei der Logistik wird CO<sub>2</sub> eingespart und kompensiert. Die „#2ndCHANCE“-Reihe des Unternehmens verlängert die Einsetzbarkeit der Möbel. Neue Produkte gliedern sich in die Kreislaufwirtschaft ein, so dass bei Defekten die Einzelteile wieder in den Produktionsablauf durch Schreddern eingeschleust werden können, da die Fertigung additiv ist. Kunden können defekte Teile an das Unternehmen zurücksenden und erhalten diese ersetzt zurück. Durch die Vermietung und die Zusammenlegbarkeit wird CO<sub>2</sub> eingespart. Das Unternehmen legt Wert auf wiederverwertbare Versandtaschen und entwickelt aktuell eine Transportmethode ohne den Einsatz von Stretchfolie. Das Unternehmen plant ein Aufforstungsprogramm für jedes vermietete Möbel, das aufgrund der Corona-pandemie verschoben wurde. Zulieferer werden auf ökologische und soziale Werte verpflichtet. In der Gesundheits- und Sozialfürsorge plant das Unternehmen einen Fitnessraum und wöchentliche Trainings fürs Team. Das Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten und eine Open-Vacation-Policy. Es gibt eine Patenschaft für eine Schülerfirma und Sponsoring von Möbeln, etwa beim CSD. Außerdem können Mitarbeiter Möbel teilweise kostenfrei nutzen. Die Mitarbeiter werden geschult und eine Lernplattform soll erarbeitet werden. Dienstreisen erfolgen per Bahn und Reisen sollen zusammengelegt werden. Auf Mitarbeiter, die mit dem ÖPNV anreisen, wird Rücksicht genommen und es ist geplant, für Radfahrer eine entsprechende Infrastruktur vorzuhalten.

bäude mit einem DGNB-Zertifikat erfüllen hohe Anforderungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit. Es gibt unter anderem Zertifikate für Neubauten, Bestandsbauten/Sanierung und für den effizienten Betrieb von Gebäuden. Die Zertifikate sind in verschiedener Hinsicht von Nutzen: Sie dokumentieren transparent das Erreichte. Außerdem unterstützen sie Unternehmen dabei, dass etwaig große Ambitionen in der Planungsphase in der späteren Bauausführung nicht wieder kostengetrieben reduziert werden.

### Mobilität

Im Mobilitätsbereich können Unternehmen mit einem relativ leichten Schritt nachhaltiger werden – indem sie die **CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Fuhrparks senken**. Das Angebot an „grünen“ Fahrzeugen ist groß, es gibt aufgrund hohen internationalen Wettbewerbs eine permanente technische Weiterentwicklung – beispielsweise durch eine höhere Reichweite – seitens der Hersteller und sowohl zahlreiche Finanzierungsmöglichkeiten als auch Förderungen für Gewerbetreibende sind in Deutschland vorhanden.

Die Unternehmen werden hier auch aktiv. Mehr als dreimal so viele Elektrofahrzeuge wurden 2020 im Vergleich zum Vorjahr in Deutschland neu zugelassen. Im vergangenen Jahr setzte sich der positive Trend fort. Neben mehr privat eingesetzten alternativen Antrieben ist ein stetig wachsender Anstieg an solchen Fahrzeugen ebenfalls bei Lieferunternehmen, Kurier- und Expressdiensten festzustellen. Bereits im Jahr 2020 wurden laut Kraftfahrbundesamt fast zwei Drittel der neu zugelassenen Fahrzeuge mit alternativen Antrieben durch Gewerbetreibende angemeldet. Betrachtet man nur die batterieelektrischen Antriebe, lag der gewerbliche Anteil etwa bei der Hälfte.

Ein steigender Anteil an Elektrofahrzeugen führt nicht nur zu geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die urbane Lebensqualität steigt ebenfalls aufgrund von weniger Lärm, weniger Feinstaub und Abgasen.

Darüber hinaus können auch die Dienstwagen der Beschäftigten, die sie ebenfalls privat nutzen, stärker auf Elektromobilität umgestellt werden. Ergänzend dazu hat beispielsweise das Thema



### Praxisbeispiel 19

Zur Beheizung des Gebäudes setzt die Steuerkanzlei eine Erdwärmepumpe ein, die mit Strom aus der Photovoltaikanlage auf dem Dach und einem Stromspeicher betrieben wird. Auf niedrigen Energieverbrauch wird bei der IT-Hardware und der Beleuchtung mit LED geachtet. Das Regenwasser wird in Zisternen gesammelt und für die Toilettenspülung verwendet. Außen- und Gartenanlage werden mit Regenwasser bewässert. Durch Einsatz moderner Druckersoftware wird der Papierverbrauch reduziert, außerdem wird der Müll konsequent getrennt. Das Kanzleigebäude wurde 2002 als größtes Holzhaus in Ostbayern mit über 1.800 m<sup>2</sup> Nutzfläche errichtet. Die Wärmedämmung erfolgte durch gepresste Holzfaserstoffe. Es wird eine Wandheizung nach dem Hypokausten-System eingesetzt. Der Austausch mit Mandanten und Behörden erfolgt – wo immer das möglich ist – digital. Material wird einmal im Jahr eingekauft und es wird vermehrt auf nachhaltige Produkte geachtet. In der Kanzlei werden ergonomische Möbel eingesetzt, außerdem können sich die Mitarbeiter kostenlos zum Thema Gesundheit informieren. Zudem bietet die Kanzlei eine betriebliche Altersvorsorge. Es gibt Gleitzeit und freie Arbeitszeitnutzung sowie die Option zum Mobile Office. Es gibt eine Reihe von Aktivitäten im Kultur- und Freizeitangebot der Region, das auch von Familienmitgliedern genutzt werden kann. Das Unternehmen unterstützt bei Fahrten zwischen Wohnort und Kanzlei und bietet wöchentliche Onlineseminare sowie kostenlose individuelle Fort- und Weiterbildungen an. Das Angebot „Lernurlaub“ ermöglicht den Abschluss von Zusatzqualifikationen. Für Dienstreisen werden E- oder Hybrid-Autos eingesetzt und die Kanzlei nimmt am AOK-Programm „Mit dem Rad zur Arbeit“ teil. Vermehrt wird auf das Tool Videokonferenz auch im Einsatz bei Mandanten geachtet. Mandanten werden beraten, nachhaltig zu wirtschaften, zu bauen, Prozesse zu digitalisieren und ihre Mobilität klimaneutral zu gestalten. Die Kanzlei bepflanzte zudem Ausgleichsflächen, um CO<sub>2</sub> zu binden.

„Dienstrad statt Dienstwagen“ in den vergangenen Jahren stark an Popularität gewonnen. Unternehmen können für ihre Mitarbeitenden Dienstfahrräder per Rahmenvertrag mit einem Leasinganbieter fördern. Die Beschäftigten wählen ein Rad aus und die Raten werden per Gehaltsumwandlung vom Bruttogehalt abgezogen. Damit sinkt das zu versteuernde Einkommen, Beschäftigte und Arbeitgeber müssen weniger Abgaben leisten. Den Unternehmen steht es frei, ihre Ersparnis dazu noch an die Beschäftigten weiterzugeben, etwa indem sie die Fahrradversicherung übernehmen, Wartung oder Zuschüsse zahlen. Am Ende der meist dreijährigen Laufzeit können die Beschäftigten dann das Rad mitunter für eine vergleichsweise geringe Restzahlung kaufen.

Des Weiteren spielt im Bereich Mobilität das Thema Dienstreisen eine Rolle. Unternehmen werden nachhaltiger – verringern ihre Emissionen –, wenn sie erstens das Reiseaufkommen verringern und zweitens auf „grüne“ Reiseoptionen ausweichen. Gerade in den vergangenen Jahren, in denen Dienstreisen pandemiebedingt nicht möglich waren, zeigte sich, dass bei zahlreichen Anlässen Videokonferenzen eine adäquate Alternative sind. Insofern können auch künftig Dienstreisen durch digitale Möglichkeiten zum Austausch ersetzt werden, sodass sich das gesamte Reiseaufkommen verringert.

Und in den Fällen, in denen eine Reise erforderlich ist, können möglichst nachhaltige Reiseoptionen – Bahn statt Flug – genutzt werden.

Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit ist beispielsweise das Konzept „papierloses Büro“. Mit fortschreitender Digitalisierung der Prozesse im Büro und der Nutzung digitaler Dokumentation kann der Papierbedarf zunehmend verringert werden.

Produzierende Unternehmen können außerdem ihre Produktionsprozesse energieeffizienter gestalten. Der ökologische Fußabdruck verbessert sich ebenfalls durch einen vermehrten Einsatz recycelter Materialien.

### **Erst vermeiden, dann kompensieren**

Ziel der Unternehmen sollte immer zuerst eine deutliche Reduktion ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen sein (vgl. Heide et al., 2022). Bei vielen ist allerdings eine vollkommene Klimaneutralität aktuell nicht möglich. Betriebliche und technologische Aspekte stehen dem entgegen. Sobald insofern die eigenen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, können die Unternehmen ihre verbleibenden Emissionen mit einer CO<sub>2</sub>-Kompensation ausgleichen. Dabei werden die Emissionen nicht direkt beim Unternehmen vermieden, sondern durch finanziell unterstützte Projekte an anderen Orten. Das können Energieprojekte (erneuerbare Energie und Energieeffizienz), Projekte aus dem Bereich Entsorgung, Industrie und Transport (Verbesserung des Abfall- und Abwassermanagements sowie Reduktion des Austritts klimaschädigender Gase) sowie Projekte zur Reduzierung oder Einbindung von CO<sub>2</sub> (Maßnahmen in der Landwirtschaft, in Wäldern und in der Forstwirtschaft sowie für den Erhalt von Mooren) sein. Den Unternehmen stehen für eine solche Kompensation zahlreiche Dienstleister zur Verfügung. Am Anfang sollte jedoch immer das eigene Engagement stehen sowie eine Gesamtstrategie zur Erreichung der Klimaneutralität, da sonst in der Öffentlichkeit der Eindruck von Greenwashing oder „gekaufter“ Nachhaltigkeit entstehen kann.

Unternehmen sollten bei der Nachhaltigkeit auch über die Unternehmensgrenze hinweg denken und zusätzlich ebenfalls die gesamte Wertschöpfungskette betrachten. Beispielsweise muss auch die Lieferkette nachhaltiger werden – nicht nur, weil es gegebenenfalls das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz so erfordert. Für eine nachhaltige Lieferkette sollten Unternehmen darauf achten, dass keine ökologischen und sozialen Probleme entstehen und bestehen (vgl. Interview mit Stefan Schaltegger). Wenn die Anzahl an Lieferanten nicht so groß ist, fällt der Überblick über etwaige Probleme leichter.

## Social

Die Mitarbeitenden spielen im Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit eine große Rolle. Im Fokus der Unternehmen sollten die Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten sowie deren Arbeitsbedingungen stehen.

### Gesundheit

Um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern, können die Unternehmen passende Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements umsetzen. Dazu gehören Präventionsangebote wie die Förderung einer Mitgliedschaft im Fitnessstudio, Betriebssportangebote und auch Aktionstage – beispielsweise für das Sehvermögen oder den Rücken. Die Wirbelsäule und der Rücken können zum Beispiel durch ergonomische Büromöbel wie ein höhenverstellbarer Schreibtisch unterstützt werden.

### Work-Life-Balance

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben. Mit Maßnahmen in diesem Bereich können Unternehmen die **Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern**. Dazu gehören die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten, die flexible Einteilung der Arbeitszeit oder auch längerfristige Lösungen wie Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten.

Förderlich für eine ausgewogene Work-Life-Balance sind darüber hinaus Unterstützungsangebote bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen. Dies fängt an mit einer Begleitung bei der Suche nach verfügbaren Plätzen in Betreuungseinrichtungen, reservierten Plätzen für die eigenen Beschäftigten bis hin beispielsweise zu einer eigenen Kindertagesstätte.

### Weiterbildung

Eine Rolle bei der sozialen Nachhaltigkeit spielt auch das Thema Weiterbildung, wodurch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten bleibt. Unternehmen können ihren Beschäftigten ermöglichen, Weiterbildungsbildungsangebote in der Arbeitszeit wahrzunehmen. Darüber hinaus können sie auch eigene Angebote aufsetzen oder den Mitarbeitenden zur finanziellen Unterstützung Weiterbildungsbudgets zur Verfügung stellen, mit denen sie nach Belieben Kurse belegen können.

Soziale Nachhaltigkeit reicht aber über die Unterstützung der eigenen Beschäftigten hinaus. Bei den Lieferketten geht es ebenfalls um das Thema Menschenrechte, wie es auch Gegenstand des Lieferkettensofthaltpflichtengesetz ist. Auch wenn Unternehmen nicht unter das Gesetz fallen, können sie darauf achten, dass soziale Standards entlang ihrer Lieferkette eingehalten werden und gegebenenfalls nur auf zertifizierte Zulieferer zurückgreifen.

Des Weiteren können Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement vor Ort ihre soziale Nachhaltigkeit verbessern. Eine Möglichkeit sind Aktionstage, an denen sich die Beschäftigten in sozialen Projekten in der Kommune einbringen. Beispielsweise können sie in städtischen Einrichtungen wie Kindergärten bei Instandhaltungsarbeiten wie Wände streichen helfen oder sie bieten Altersheimen an, mit deren Bewohnern ins Museum zu gehen. Zum gesellschaftlichen Engagement kann auch die Ausbildung gezählt werden. Mit dem Angebot von Ausbildungsplätzen unterstützen die Unternehmen Jugendliche bei der beruflichen Entwicklung und dem Start einer Karriere.

## Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen bei der Nachhaltigkeitstransformation ist der Beginn (vgl. Interview mit Nathan Bonnisse): Der Weg vom Bewusstsein und der Haltung zum Handeln mit der Status-quo-Analyse sowie der Erarbeitung von Zielen und Strategie. Außerdem erfordert die Transformation **zusätzliche Kompetenzen und Fähigkeiten**, die gegebenenfalls im Unternehmen noch nicht vorhanden sind. Insofern müssen die Unternehmen das zusätzlich **notwendige Know-how aufbauen**. Dazu gehören beispielsweise Fähigkeiten im Umgang mit Nachhaltigkeitsdaten.

Die Lieferkette ist ein Ansatzpunkt für die Nachhaltigkeitstransformation. Zugleich ist mit ihr allerdings eine weitere Herausforderung verbunden (vgl. Interview mit Anabel Ternès von Hattburg). Gerade bei größeren Unternehmen mit zahlreichen Zulieferern und einer großen Wertschöpfungstiefe entlang der Lieferkette steigt der Aufwand, die gesamte Lieferkette hinsichtlich Nachhaltigkeit im Blick zu behalten.

Darüber hinaus werden Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, dass ihre Stakeholder möglicherweise nicht das gleiche Bewusstsein und Engagement beim Thema Nachhaltigkeit aufweisen wie sie (vgl. Interviews mit Jill Küblerling-Jost, Patrick Löw, Tobias Raffel). Insofern müssen die Unternehmen unter Umständen ihre Lieferanten erst langwierig davon überzeugen, ebenfalls ihr Nachhaltigkeitslevel zu steigern. Überzeugungsarbeit ist ebenfalls bei manchen Kunden erforderlich. Denn nachhaltigere Produkte und Services bzw. Produkte und Services von einem nachhaltigeren Unternehmen können mit einem höheren Preis einhergehen.

Der höhere Preis resultiert aus den Investitionen, die im Zuge der Nachhaltigkeitstransformation erforderlich werden. Unternehmen, die nachhaltiger werden möchten, müssen hierfür Kosten sowie Zeit und personelle Ressourcen aufwenden, was gerade für kleine und mittelständische Unternehmen durchaus herausfordernd sein kann. Gerade auch deshalb, weil sich diese Investitionen erst mit einem zeitlichen Verzug amortisieren. Die Nachhaltigkeitstransformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon und braucht Zeit, bis sich Ergebnisse einstellen.

## Kommunikation

Damit sich bei der Nachhaltigkeitstransformation auch die externen Effekte ergeben, müssen die Unternehmen ihr Engagement auch kommunizieren. Hier besteht allerdings das Risiko, zu sehr von Plänen zu berichten, ohne dass bereits etwas erreicht wurde. Eine solche „Ankündigungs-PR“ kann allerdings schnell wie Greenwashing wirken. Zwar gehört zur Nachhaltigkeits-PR auch die Kommunikation von Plänen. Gerade die Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsstrategie mit den Unternehmenszielen kann als öffentliches Commitment förderlich für die Glaubwürdigkeit sein. Die größere Aussagekraft geht allerdings mit der Kommunikation der erreichten Zielen einher. Hierauf sollten Unternehmen besonderen Wert legen. Die Transparenz und Glaubwürdigkeit eines Unternehmens kann ferner dadurch unterstützt werden, dass es mit der Wissenschaft zusammenarbeitet oder einen Nachhaltigkeitsbeirat mit externen Mitgliedern einsetzt, die unabhängig die Nachhaltigkeitstransformation begleiten und sie evaluieren.





# Patrick Löw

Nachhaltigkeitsmanager, elobau GmbH



**Herr Löw, elobau wurde 1972 gegründet. Seit wann beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit?**

Bereits seit der Gründung setzt sich elobau mit Nachhaltigkeit auseinander. Am Anfang wurde dies mit der hohen Lebensdauer der Produkte in Verbindung gebracht. Die eigentliche Nachhaltigkeitstransformation – im Sinne einer Initialzündung – startete dann allerdings 2009. Dabei wurde das Geschäftsmodell komplett überdacht sowie neu und grundlegend nachhaltig ausgerichtet.

**Wie wird Nachhaltigkeit im Unternehmen verstanden? Welche Facetten stehen im Mittelpunkt?**

Unser Leitgedanke ist: „Wir machen die Welt nachhaltig.“ Dabei betrachten wir die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Soziales und Ökonomie – entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies beginnt bei einer Betrachtung der ökologischen und sozialen Performance unserer Lieferanten und erstreckt sich über den Einsatz erneuerbarer Energien an unseren Produktionsstandorten bis hin zu einer sukzessiven Implementierung nachhaltigerer Materialien in unser Produktpotfolio. Dies spiegelt sich auch in der Eigentumsform des Unternehmens wider.

**In welcher Hinsicht ist die Eigentumsform nachhaltig?**

Es gab eine Transformation hin zu einem Stiftungsmodell. Die Idee war die Überführung in Verantwortungseigentum, um so dem Purpose-Gedanken zu folgen. Da diese Rechtsform in Deutschland nicht existiert, wurde 2016 ein Doppelstiftungsmodell eingerichtet. Der eine Stiftungsteil hält das Unternehmen, hat allerdings kein Stimmrecht. Der andere Stiftungsteil hält keinen Eigentumsanteil, trifft allerdings die strategischen Entscheidungen und legt die Leitplanken der unternehmerischen Ausrichtung fest.

**Wie sah die Initialzündung beim Thema Nachhaltigkeit 2009 genau aus? Was waren die ersten Schritte bei der Transformation?**

Zu Beginn wurde das Ziel fixiert, klimaneutral zu produzieren. Anschließend erfolgte die Analyse des Ist-Zustands. Dadurch wurde bestimmt, wie weit der Weg zur Klimaneutralität ist, also wie viel CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1-3) reduziert oder kompensiert werden müssen. Dies bildete dann die Basis, von der aus die Maßnahmen abgeleitet wurden.

**Ihre Nachhaltigkeitsziele sind ja auch auf der Website des Unternehmens in einem Code of Conduct veröffentlicht. Entstand dieser Code of Conduct auch gleich zu Beginn der Transformation?**

Nein, der wurde über mehrere Jahre entwickelt. Stand zu Beginn noch die Ökologie im Vordergrund, so wurde Schritt für Schritt das Thema Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette gedacht, um weiteres Verbesserungspotenzial zu identifizieren. Dabei erweiterte sich auch der Fokus auf Aspekte wie die Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Lieferkette oder auch auf die Arbeitsbedingungen.

**Ihre Ausführungen implizieren, dass es sich bei der Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitszielen um einen dynamischen Prozess handelt. Gibt es insofern nie einen finalen Code of Conduct?**

Ja, das ist ein lebender Prozess. Gerade aktuell arbeiten wir an einer Revision des Code of Conduct. Sicherlich gibt es einmal ein Dokument, das veröffentlicht wird und dem sich das Unternehmen committed. Aber Veränderungen wie beispielsweise im Markt erfordern eine stetige Weiterentwicklung.

**Die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens sind auf der Website veröffentlicht und damit für jeden transparent sowie kontrollierbar. Was waren die wesentlichen Gründe für die Veröffentlichung?**

Durch das öffentliche Versprechen verpflichten wir uns, bei den Anstrengungen zur Zielerreichung nicht nachzulassen. Sind die Ziele nur intern kommuniziert, kann man leichter von Maßnahmen absehen, wenn der Aufwand zu groß wird. Dies dient auch der Glaubwürdigkeit.

Außerdem agieren wir durch den Code of Conduct mit unseren Geschäftspartnern auf Augenhöhe. Sie kennen von Anfang an die Werte und Ansprüche des Unternehmens. Dabei erwarten wir, dass unsere Geschäftspartner diesen Zielen in gleichem Maße nachkommen bzw. auf jeden Fall darauf hinarbeiten.

**Mit welchen Herausforderungen wurden Sie bisher bei der Nachhaltigkeitstransformation konfrontiert?**

Es waren insbesondere drei Punkte. Erstens gab es 2009 die Schwierigkeit, dass wir uns das gesamte Wissen zur Nachhaltigkeit selbst aneignen mussten. Es gab kaum Beratungen und Dienstleister, die uns bei Themen wie Klimabilanzierung oder Maßnahmen zur Energieeffizienz unterstützen konnten.

Zweitens waren unsere recht hohen Ansprüche nicht in gleichem Ausmaß bei unseren Lieferanten gegeben. Wir mussten sie vielmehr auf diese Reise mitnehmen und die Nachhaltigkeit bei ihnen gemeinsam weiterentwickeln.

Drittens war und ist Überzeugungsarbeit auch bei den Kunden notwendig. Unsere Investitionen in die Nachhaltigkeit der Produkte können nicht einfach auf den Preis aufgeschlagen werden. Denn gerade am Anfang hatten die Kunden die Anforderung, dass das Produkt die technischen Spezifikationen erfüllen muss, aber nicht mehr kosten darf.

**Beim Thema Nachhaltigkeit gab es in den vergangenen Jahren große Fortschritte in verschiedenen Bereichen. Würden Sie sagen, dass diese Herausforderungen heutzutage für Unternehmen eine geringere Bedeutung haben.**

Ja, definitiv. Erst einmal gibt es mittlerweile viel mehr Beratungen und Dienstleister im Nachhaltigkeitsbereich. Außerdem ist bei Lieferanten und Kunden die Awareness für das Thema gestiegen. Mitverantwortlich sind dafür sicherlich auch gesetzliche Vorgaben wie CO<sub>2</sub>-Grenzwerte oder auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Da nun beispielsweise unsere Kunden auch mehr auf ihren eigenen ökologischen Fußabdruck achten, möchten wir beim Verkauf unserer Produkte den USP Nachhaltigkeit mehr in den Mittelpunkt rücken. Denn unsere Kunden können mit unseren Produkten ihren eigenen ökologischen Fußabdruck verbessern und somit auf ihre Strategie einzahlen.

Mit unseren Erfahrungen möchten wir interessierte Stakeholder in Bezug auf deren Nachhaltigkeitstransformation unterstützen und begleiten. Dazu haben wir jüngst unsere Tochter – elocompanion – ausgegründet.

### Welche Effekte konnten Sie bereits mit der verbesserten Nachhaltigkeit realisieren?

Unsere PV-Anlagen, die zu Anfang einen großen Investitionsaufwand erforderten, tragen mittlerweile nach deren Amortisation zum finanziellen Unternehmenserfolg bei. Zusätzlich produzieren wir nun mit dieser Energieform klimaneutral.

Durch die Nutzung eines Blockheizkraftwerks nutzen wir die im Biogas enthaltene Energie mit einem weitaus höheren Wirkungsgrad als mit einem klassischen Heizkessel. Das führt wiederum zu geringeren Kosten sowie einer CO<sub>2</sub>-neutralen Bilanz.

### Welche Höhe weisen die Kosteneinsparungen auf?

Das ist schwierig zu sagen, da wir parallel zur Verbesserung der Nachhaltigkeit auch gewachsen sind. Aber grob lässt sich sagen, dass mit den Effizienzmaßnahmen Einsparungen von bis zu fünf Prozent im Jahr erzielt werden.

In jedem Fall rechnet sich der Nachhaltigkeitsaufwand für das Unternehmen.

### Hilft eine Nachhaltigkeitstransformation auch zur Verringerung von Risiken?

Ja, auf jeden Fall. Allein dadurch, dass wir uns intensiv mit unseren Lieferketten auseinandersetzen, kennen wir überhaupt die Risikopotenziale und wie Risiken auch indirekt entlang der Lieferkette bis zu uns reichen können. Zusammen mit den Zielen und Anforderungen im Code of Conduct versuchen wir unser Engagement in Unternehmen, Branchen und Regionen, bei denen unter Umständen ökologische oder soziale Risiken auftreten können, zu vermeiden.

Des Weiteren werden auch Risikoanalysen für ökologische Auswirkungen durchgeführt, mit denen das Unternehmen wiederum solche Risiken an den jeweiligen Standorten verringern kann.





# 05

## Fazit

---

Nachhaltigkeit ist eines der zentralen Themen der heutigen Zeit. Kein Unternehmen kann es sich erlauben, dass Thema nicht zu beachten. Spätestens dann nicht mehr, wenn gesetzliche Regelungen oder Stakeholder wie Beschäftigte, Kunden oder Investoren dies verlangen. Nachhaltigkeit ist die Basis für die Zukunftsperspektiven der Unternehmen.

Eine gesteigerte Nachhaltigkeit ist mit Vorteilen für die Unternehmen verbunden, sodass bei ihnen die intrinsische Motivation zunehmen dürfte – zumindest dann, wenn die ersten Effekte realisiert werden. Dazu muss die Nachhaltigkeitstransformation aber erst einmal begonnen werden.

Eine solche Transformation bedeutet für die Unternehmen natürlich immer einen Investitionsbedarf – Zeit, Personal und Kapital. Bei den Investitionen in Nachhaltigkeit dauert die Amortisation allerdings länger, da sich die positiven Effekte erst mit zeitlichem Verzug einstellen. Dies erfordert von Unternehmen Durchhaltefähigkeit, was gerade für kleine und mittlere Unternehmen durchaus eine größere Herausforderung darstellen kann.

Beim Sustainable Impact Award, der von der WirtschaftsWoche initiiert wurde und von Generali unterstützt wird, zeigt sich allerdings, dass sich zahlreiche Unternehmen – gerade auch aus dem Mittelstand – von dieser Herausforderung nicht abhalten lassen, die Nachhaltigkeitstransformation voranzutreiben. Dies gilt natürlich insbesondere für die Preisträger des Jahres 2021:

 **Africa GreenTec AG**

 **Bunte Burger GmbH**

 **Elobau GmbH & Co. KG**

 **Mahafaly**

 **Neumarkter Lammsbräu,  
Gebr. Ehrnsperger KG**

Die Unternehmen, aus denen die Jury die Preisträger ausgewählt hat sowie viele weitere „Leuchttürme“ im Bereich Nachhaltigkeit zeigen, dass es kein Thema nur für bestimmte Branchen oder große Unternehmen ist. Jedes Unternehmen kann aktiv werden und mit Maßnahmen seine Nachhaltigkeit verbessern. Der Award und viele weitere Vorbilder zeugen davon. Am Ende ist die Nachhaltigkeitstransformation zwar immer ein Marathon, bei dem allerdings jeder einzelne – wenn auch noch so kleine – Schritt wichtig ist. Unternehmen müssen nur den ersten Schritt machen.





# Christian Metten

Inhaber, new Consulting Christian Metten



## Herr Metten, was sind die Treiber dafür, dass sich Mittelständler stärker mit Nachhaltigkeit beschäftigen?

Oft kommt der Anstoß von außen. Das können z.B. kommunizierte Maßnahmen von Wettbewerbern sein oder die Nachfrage nach Nachhaltigkeitsmaßnahmen von Firmenkunden oder Banken. Im Gegensatz zu Konzernen hat der Mittelstand zwar noch keinen direkten Zwang durch Gesetze o.ä. – aber auch hier steigt innerhalb vieler Unternehmen der Druck; teilweise fordern auch Mitarbeitende mehr Verantwortung des Arbeitgebers ein und setzen sich für Nachhaltigkeit ein.

## Wer sollte sich im Unternehmen um Nachhaltigkeit kümmern?

Idealerweise ist das „Chefsache“. Die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung ist häufig entscheidend für die Glaubwürdigkeit und die Veränderungsgeschwindigkeit. Vielen Managern ist häufig gar nicht bewusst, dass sie mit ihrem persönlichen Verhalten (z.B. Dienstwagen, Angebot veganer Gerichte) hier klare Zeichen setzen können.

## Wo sollte ein Unternehmen ansetzen, um nachhaltiger zu werden?

Eins muss jedem Unternehmen klar sein: Nachhaltigkeit kostet personelle und finanzielle Ressourcen. Häufig hat es Sinn, mindestens zum Start in externe Hilfe zu investieren. Ausgangslage sollte ein Status

quo-Check dazu sein, wo das Unternehmen bezüglich verschiedener Nachhaltigkeitskriterien heute steht. Darauf aufbauend gilt es, idealerweise eine Nachhaltigkeitsstrategie als Kern der Unternehmensstrategie zu definieren. D.h. Nachhaltigkeit ist kein separater Strang, sondern muss integrierter Teil der Unternehmensstrategie und des Unternehmenszwecks sein. Maßnahmen umzusetzen ist langfristig umso erfolgreicher, je mehr gemeinsame Werte und Visionen auf allen Ebenen klar sind.

## Schreckt der mögliche Ressourceneinsatz Mittelständler ab?

Teilweise ja. Die Dringlichkeit ist häufig Mittelständlern nicht bekannt. Es ist jedoch sicher, dass die Verpflichtung zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen von außen auch auf die Mittelständler zukommen wird. Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es häufig einer längeren Vorlaufzeit. Eine gute Möglichkeit, sich ressourcenschonend frühzeitig vorzubereiten, könnte die Vernetzung mit anderen Unternehmen sein. Beraterkosten können unter Umständen geteilt werden. Im Ergebnis kann eine Nachhaltigkeitsstrategie als Ankerpunkt für die Umsetzung einzelner Maßnahmen im Zeitverlauf dienen. Somit sind proaktive Mittelständler frühzeitig auskunftsfähig gegenüber Kunden und Banken. Durch die EU-Maßnahmen werden Finanzinstitute Nachhaltigkeitsthemen mit in Scorings integrieren und auch aktiv nachfragen.

### Reicht es nicht, zunächst einmal die eigene CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern?

Natürlich kann es ein Start sein, eine CO<sub>2</sub>-Bilanz zu erfassen und erste Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Quick Wins sind da oft erzielbar. Der Vorteil liegt auch in der Klarheit der relevanten Kennzahlen. Allerdings geht es bei Nachhaltigkeit um weitere Klimafaktoren und vor allem auch um soziale Elemente. Die Verantwortung für faire Arbeitsbedingungen in der gesamten Lieferkette zu übernehmen, ist bisher kein Standard und wird spätestens mit dem EU-Lieferkettengesetz Pflicht für die allermeisten Unternehmen.

### Wie sollten Führungskräfte das Thema Nachhaltigkeit denn richtig angehen?

Wichtig ist, dass das Thema Nachhaltigkeit integriert wird in die Unternehmensstrategie. Hierbei muss man sich die Frage stellen: Welchen Einfluss hat der Klimawandel auf das Unternehmen und welchen Einfluss hat das Unternehmen auf den Klimawandel? Jedes Geschäftsfeld muss hinsichtlich der Zukunftsaussichten überprüft werden. Macht es Sinn, in Geschäftsfelder zu investieren, die durch die geplanten EU-Regeln enorm unter Druck geraten? Idealerweise entstehen mit der Involvierung der Mitarbeitenden auch Ideen für neue Geschäftsfelder. Allein das Thema Kreislaufwirtschaft bietet ein enormes Potenzial für Innovationen.

### In welcher Form zahlt sich eine Nachhaltigkeitsstrategie aus?

Unternehmen, die frühzeitig Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankern, können innovative eigene neue USPs generieren. Nachhaltigkeit beinhaltet viele neue Chancen und häufig können durch neue Sichtweisen und Denkmodelle ganz neue Perspektiven eröffnet werden, die zukunftssicher sind. Aber auch als Arbeitgeber zahlt sich die Nachhaltigkeit in jeder Hinsicht aus: Nachhaltige Führungskräfte zeigen Verantwortung, steigern die Innovationskraft und verringern die Fluktuation im Unternehmen. Wer Mitarbeitende halten kann, weil sie sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren, ist in Zeiten des Fachkräftemangels im Vorteil – nicht nur bei jungen Auszubildenden, sondern auch bei erfahrenen Mitarbeitenden.

Nicht zuletzt ist es absehbar, dass Finanzierungskosten ohne Nachhaltigkeitsstrategie perspektivisch höher werden. Auch Partnerschaften und Kundenbeziehungen könnten sich verschlechtern.

Und wenn Mittelständler erst mal zurückgefallen sind, holen sie einen Rückstand schwer auf. Strategische Versäumnisse können da existenzbedrohend wirken.

### Was sind die größten Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit?

Transformation heißt Veränderung. Dieser Prozess muss erläutert und der Sinn der Veränderung in verschiedenen Veranstaltungen und Schulungen vermittelt werden. Führungskräfte müssen Leader und Vorbilder sein. Es ist zudem wichtig, die Mitarbeitenden auf dem Weg mitzunehmen und zu vermitteln, was das Unternehmen unter Nachhaltigkeit versteht und dass der individuelle Beitrag eines jeden einzelnen zählt. Gleichzeitig gilt es, Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen, um Mitarbeitende zu aktiven Treibern der Veränderungen zu machen. Nachhaltigkeit gilt z.B. bei Immobilien schon seit Jahren als größter Innovationstreiber der Branche. Das grundsätzliche Potenzial sehe ich in fast allen Branchen.

### Was ist die größte Hürde für das Management?

Es muss vor allem selbst an die Transformation glauben. Es ist wichtig, dass sich das Management proaktiv auf den Weg begibt, Meilensteine setzt und erreichte Erfolge mit allen Mitarbeitenden feiert. Gleichzeitig gilt es, ehrlich und transparent zu kommunizieren. Auf dem Weg wird nicht alles so funktionieren wie gewünscht und dies gilt, es offen einzugehen. Glaubwürdigkeit entsteht auch durch eine offene Lernkultur.

### Was ist bei der organisatorischen Ausrichtung zu beachten?

Bei allen Transformationsthemen müssen die Unternehmen die Menschen mitnehmen und über die Prozesse diskutieren. Es reicht nicht, Nachhaltigkeitsmanager einzustellen und diese alles allein machen zu lassen. Perspektivisch hat jeder Mitarbeitende genug Wissen, um aktiv am Veränderungsprozess mitzuwirken. Die Rolle Nachhaltigkeitsmanager liegt dann vor allem in einer koordinierenden und moderierenden Funktion.

Noch ist es für kein Unternehmen zu spät, zukunftsfähig umzusteuern. Es ist sehr empfehlenswert, sich jetzt auf den Weg zu machen. Es gilt, Schritt für Schritt in die Umsetzung zu gehen und noch erfolgreicher zu werden: Learning by Doing.





# Anita Merzbacher

Founder & Vorstandsvorsitzende UNO INO eG,  
Beratung für Nachhaltigkeit und neues, nachhaltiges Wirtschaften



## Frau Merzbacher, was steht am Anfang einer Nachhaltigkeitstransformation?

Zu Beginn sollte jedes Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln. Ein zentraler Aspekt hierbei ist das gemeinsame Verständnis und die Vision von Nachhaltigkeit. Was ist die erzählbare, glaubhafte Strategie für uns und unsere Interessengruppen: Kunden, Mitarbeiter, Investoren usw. Es ist wichtig, dass die Nachhaltigkeitsstrategie unique ist, identitätsstiftend und nicht austauschbar. Eine gute Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf der eigenen Unternehmenskultur und integriert sich in die Geschäftsstrategie, mehr noch – sie schafft Raum für neue Geschäftsmodelle der Zukunft. Jedes Unternehmen muss sein Geschäftsmodell nachhaltig weiterentwickeln, und das am besten chancenorientiert und nicht an der Regulatorik ausgerichtet.

Heute wird bei Nachhaltigkeit vielfach zunächst an Ökologie gedacht. Die soziale und die ökonomische Dimension stehen noch weniger im Mittelpunkt. Das wird sich ändern. Die erfolgreiche Transformation von Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit erfolgt ganzheitlich: ökologisch, sozial und ökonomisch. Instrumente wie Nachhaltigkeitsberichte und CO<sub>2</sub>-Management werden geläufig und Nachhaltigkeit als Instrument für Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und Einsparungen akzeptiert.

## Wer entwickelt die nachhaltige Vision?

Meistens das Management mit dem Nachhaltigkeitsbeauftragten, idealerweise auch mit den Mitarbeitenden. Den Status quo, also was das Unternehmen heute schon macht, und Ideen für die Zukunft können Mitarbeitende gut in Workshops erarbeiten. Eine positive Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist dabei sehr wichtig: Erfolge feststellen und Lücken identifizieren. Was heute häufig fehlt, ist die Übersetzung von Nachhaltigkeit ins eigene Kerngeschäft. Hierbei hilft ein Nachhaltigkeits-Check des eigenen Geschäftsmodells, der Blick auf Wettbewerber, und die Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Es lohnt sich, ebenfalls gezielt Kunden einzubezie-

hen, einen Aufsichtsrat oder einen Betriebsrat zu konsultieren oder sich die Sicht von externen Interessengruppen anzuhören. Einige Unternehmen haben hierfür Nachhaltigkeitsbeiräte eingerichtet: Diese sind mit externen Experten besetzt, die Impulse geben und die Nachhaltigkeitsaktivitäten kritisch hinterfragen. Kollaboration im weitesten Sinne ist von großer Bedeutung. Nur dann können die Herausforderungen gemeistert werden.

#### **Was folgt auf solch eine umfassende Bestandsaufnahme?**

Das Unternehmen sollte ein strategisches Ziel entwickeln: Wo will es hin, welche Stellung im Wettbewerb peilt es an? Was ist das eigene Ambitionsniveau? Und wie passt Nachhaltigkeit da hinein? Letztlich geht es darum, das Potenzial für ein eigenes, neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Ideal wäre es, wenn Nachhaltigkeit am Ende in die DNA des Unternehmens fließen würde und nicht übergestülpt wirkt.

#### **Sind die Ziele klar, folgt die Umsetzung?**

Ja genau. Aus den Köpfen in die Hände und dann beim Machen weiterlernen. Nachhaltigkeit braucht Sachverstand, Herzblut und Umsetzungsstärke. Heute ist Nachhaltigkeit in allen Unternehmen als zentrales Zukunftsthema erkannt, jetzt steht die konkrete Operationalisierung in allen Unternehmensbereichen an. Dabei geht es im Kern um eine Nachhaltigkeits-Roadmap, die professionell abgearbeitet werden muss, idealerweise mit vielen Beteiligten in zahlreichen Projekten und Aktionen sowie im laufenden Betrieb – am besten mit vielen Quick Wins und mit Leuchttürmen. Das motiviert und fördert die nächsten Schritte.

#### **Was ist die größte Hürde, die übersprungen werden muss?**

Viele Unternehmen bleiben in der Strategiefalle hängen. Wichtig ist es, schnell loszulegen. In manchen Unternehmen ist Nachhaltigkeit schon heute eine Überlebensfrage, denkt man an hohe Energie-/Wärmekosten, Kosten für CO<sub>2</sub>-Management oder auch den Fachkräftemangel.

Deshalb ist es wichtig, mit Nachhaltigkeit sofort zu starten – sei es in Richtung der eigenen CO<sub>2</sub>-Transparenz, Lieferkette, nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen usw. und sofort die Mitarbeitenden einzubinden. Es ist keine Frage des OB, nur noch eine Frage des WIE. Nachhaltigkeit darf nicht zu kompliziert werden, sondern braucht das Anpacken. Natürlich auch mit einer Strategie für das Kerngeschäft.

#### **Welche Bedeutung haben die Mitarbeitenden?**

Eine sehr große Bedeutung: Wir befinden uns in einem Arbeitnehmermarkt. Aufgrund des Fachkräftemangels und der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit werden Forderungen an das eigene Unternehmen laut, sich nachhaltig aufzustellen. Eine nachhaltige Unternehmenstransformation kann somit auch dazu beitragen, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben bzw. zu werden.

Auch sind die Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit von großer Bedeutung: Wenn jeder in seinem eigenen Verantwortungsbereich nachhaltig agiert und nachhaltige Ideen entwickelt, ist das ein riesengroßer Beitrag für das Unternehmen – auch in Richtung Unternehmenskultur. Mitarbeitende werden selbstwirksam und leisten einen Beitrag für das Unternehmen und die Umwelt.

#### **Was sind die größten Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit?**

Überforderung ist eine große Gefahr. Wir leben in einer Zeit mit gewaltigen Veränderungen, Unsicherheiten und zunehmenden Umweltproblemen. Wir sprechen nicht mehr von VUCA, sondern von BANI (Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible). In einer Welt, die brüchig, ängstlich, nichtlinear und schwer zu verstehen ist, greifen keine einfachen Handlungsmuster mehr. Nachhaltigkeit ist hier ein gutes Prinzip, an dem sich Unternehmen und Menschen orientieren können. Eine große Rolle spielt dabei Vertrauen: unter den Mitarbeitenden im Unternehmen und im Verhältnis zu den Kunden. Die Unternehmen können über den Weg zu mehr Nachhaltigkeit auch eine neue Orientierung in unsicheren Zeiten schaffen.

### Kann ein Unternehmen durch Nachhaltigkeit wirklich die gesamte Belegschaft mitnehmen?

Idealerweise ist das so: Immer dann, wenn Mitarbeitende Interesse am Unternehmen, dessen Erfolg und dessen langfristiger Existenz haben, greift Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip.

Wenn Mitarbeitende bereits innerlich gekündigt haben, frustriert sind oder mit ihrem Chef hadern, sieht die Sache natürlich anders auf.

Im Normalfall finden Mitarbeitende Nachhaltigkeit gut und sind bereit, sich hierfür zu engagieren. Meist ist das Engagement im privaten Umfeld schon gegeben, so dass auch eine Übersetzung für das betriebliche Umfeld gut möglich ist.

Das Management muss eine gute Vision entwickeln und mit Nachhaltigkeit verweben. Das ist in mittelständischen Unternehmen oder Familienbetrieben manchmal einfacher als in großen Konzernen. Hier ist die Nähe zu den Mitarbeitenden größer und Hierarchie sowie Controlling spielen eine geringere Rolle.

### Eigentlich ist das Thema „Chefsache“, doch oft gibt es einen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Ist das sinnvoll?

Ja, aus meiner Sicht braucht ein Unternehmen in den ersten Jahren unbedingt eine Person, die für Nachhaltigkeit in einer zentralen Funktion mit Macht ausgestattet und verantwortlich ist. Wenn es keinen CSO (Chief Sustainability Officer) gibt, sollte ein Vorstand diese Verantwortung übernehmen. Wichtig ist eine hohe hierarchische Eingliederung, von der aus Nachhaltigkeit gesteuert und orchestriert wird. Das ist sehr wichtig. Erfahrungsgemäß dauert es drei bis fünf Jahre, bis Nachhaltigkeit ganzheitlich und umfassend in den Unternehmen angekommen ist. Das wird sich durch die anstehenden regulatorischen Rahmenbedingungen wie die CSRD und die EU-Taxonomie noch beschleunigen und verschärfen.





# Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Nachhaltigkeitsmanagement,  
und Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM),  
Leuphana Universität Lüneburg



## Herr Schaltegger, was steht am Anfang einer Nachhaltigkeitstransformation?

Oft ist es ein Schock wie der Abgasskandal „Dieselgate“ mit der entsprechenden Medienaufmerksamkeit oder es sind gesetzliche Anforderungen, manchmal ist es auch der Wettbewerbsdruck von Nachhaltigkeitspionieren. Untersuchungen zeigen, dass in Deutschland – insbesondere bei großen Unternehmen – bisher der gesetzliche Druck der Haupttreiber war. Bewegungen wie „Fridays for Future“ haben auch den öffentlichen Druck erhöht.

## Hat es auch betriebswirtschaftlich Sinn, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen?

Ja, Führungskräfte, die Nachhaltigkeit heute vernachlässigen, sind riskantes Personal. Wird Nachhaltigkeit nicht beachtet, so unterschätzen Unternehmen beispielsweise Geschäftsrisiken. Der Fall „Deepwater Horizon“ ist so ein Beispiel. Damals explodierte die Ölplattform von BP im Golf von Mexiko, wochenlang floss Öl ins Meer. Das Unternehmen hatte zwar vorher durchgerechnet, was solch ein Unfall kosten würde. Dabei hat es in der Risikokalkulation jedoch die Reaktion von Politik, Medien und Gesellschaft nicht berücksichtigt. Im Ergebnis geriet ein extrem kapitalstarker Großkonzern derart in Schieflage, dass sogar Unternehmensteile verkauft werden mussten, um zu überleben.

## Brauchen wir also ständig neue Umweltkatastrophen, um die Klimawende zu schaffen?

Schocks sind nur ein Treiber für mehr Nachhaltigkeit. Eine große Rolle spielen auch Pionierunternehmen. Pioniere zeigen auf, dass neue Wege möglich sind. Sie führen die Innovationen fort, kreieren neue Märkte und erzeugen damit eine nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsdynamik.

## Agieren Mittelständler schneller nachhaltig, weil sie von einer Unternehmerpersönlichkeit geführt werden?

Ja und nein. Wir sehen hier das gesamte Spektrum. Unter den Spitzengpionieren für mehr Nachhaltigkeit sind auch mittelständische Unternehmen. Es gibt aber KMU, die das Thema zu verdrängen versuchen. Insgesamt lässt sich in Deutschland jedoch ein Generationswandel feststellen. Es kommen immer mehr Manager in höhere Führungspositionen, die Wert auf Nachhaltigkeit legen. Heute sind zudem die besten Talente überdurchschnittlich oft sehr nachhaltigkeitsmotiviert. Auch dies ist ein Treiber für Nachhaltigkeit. Die neue Fachkräftegeneration bringt eine intrinsische Motivation mit, die bisher vor allem bei Pionieren festzustellen war. Viele junge Menschen entscheiden sich bewusst für einen nachhaltigen Arbeitgeber. Pioniere, die in ihrer Unternehmens-

DNA Nachhaltigkeit verankert haben, erhalten genügend Initiativbewerbungen und müssen deshalb keine Stellenanzeigen mehr schalten.

### **Der Krieg in der Ukraine geht mit Energiepreissteigerungen einher. Sollten sich Unternehmen nun unabhängiger machen bei ihrer Energieversorgung?**

Unbedingt. Unternehmen sollten nicht nur grünen Strom einkaufen, sondern aktiv regenerative Energieanlagen installieren wie Photovoltaikanlagen, Wärmerückgewinnung oder Geothermie. Das passiert auch immer häufiger. Vor Jahren wollte kaum jemand Wärmepumpen haben, heute werden die Hersteller durch die hohe Nachfrage überrollt. Wichtig ist zudem eine Re-Lokalisierung von Lieferketten. Die Globalisierung von Lieferketten ist zwar hocheffizient und senkt Kosten, hat aber auch das unternehmerische Risiko erhöht. Die Gefahr, dass komplexe, globalisierte und auf vielen spezialisierten Akteuren beruhende Lieferketten, schnell zusammenbrechen können, ist durch die Pandemie und den Krieg offensichtlich geworden. Umweltbedingte Risiken werden in Zukunft hier auch eine zunehmende Rolle spielen – wie Dürren und Überschwemmungen.

### **Wie sieht künftig eine nachhaltige Lieferkette aus? Möglichst kurz, nah am Produktionsort und in sicheren Ländern?**

Das sind wichtige Elemente, aber es gehört mehr dazu. Eine nachhaltige Lieferkette verursacht ganz wenige ökologische Probleme und stiftet idealerweise sogar einen ökologischen Nutzen. Es sollten keine sozialen Probleme entstehen, sondern ein sozialer Nutzen. Das gelingt leichter, wenn es weniger Lieferanten gibt, mit denen ein gemeinsames Verständnis entwickelt und langfristig gepflegt wird. Oft hat es keinen Sinn, die Lieferanten auszuwechseln, sondern vielmehr die Produkte zusammen mit den Lieferanten nachhaltig zu gestalten. Zudem hilft eine Re-Lokalisierung, weil es in ähnlicheren Kulturreihen einfacher ist, ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit zu schaffen. Dies ist in China politisch schwierig, aber in Bangladesch, Indien oder Sri Lanka einfacher. Hier existieren mehr Bezugspunkte zur Freiheitlichkeit und Nachhaltigkeit. Noch mehr Gemeinsamkeiten wiederum bestehen dann in Europa und dem Mittelmeerraum.

### **Was bringt die neue Nachhaltigkeit am Ende für Umsatz und Gewinn?**

Erstens: Kostensenkungen lassen sich oft schnell erzielen, indem man Energie einspart oder weniger Ressourcen einsetzt. Wenn die globalen Märkte in Ungleichgewichte geraten, die Beziehung zu den lokalen Lieferanten aber gut ist, sind Unternehmen womöglich nicht gleichermaßen von Preiserhöhungen betroffen.

Zweitens: Risikoreduktion ist ein weiterer Aspekt, der nicht nur die Lieferkette und nicht nur technische Defekte und Risiken betrifft, sondern auch Themen wie Kinderarbeit oder schlechte Arbeitsbedingungen, die zu einem Medienskandal führen können.

Drittens: Unternehmen können Umsatzsteigerungen realisieren, wenn sie das gesamte Sortiment nachhaltigkeitsorientiert ausrichten. Die Bereitschaft, nicht nachhaltige Produkte zu kaufen sinkt und das Interesse an nachhaltigen Produkten steigt. Zudem steigt die Loyalität zu nachhaltigen Produkten, wenn sie überzeugen. Das zahlt auf das Thema Kundentreue ein.

Viertens kann unternehmerische Nachhaltigkeit den Reputations- und Markenwert steigern oder sichern. Gutes Markenmanagement bedingt, dass ein Unternehmen skandalfrei ist und auch bezüglich der Nachhaltigkeitsaspekte die Qualitätsführerschaft deutlich macht.

Fünftens steigt die Attraktivität als Arbeitgeber. Das spielt vor allem in technischen Berufen eine zunehmende Rolle.

Sechstens kann Nachhaltigkeit dazu führen, dass völlig neue Ideen für die eigene Organisation, die Produkte und Dienstleistungen und das Wertangebot entstehen. Es stärkt die Innovationskraft.

### Können Sie Größenordnungen nennen für die finanzielle Dimension von Nachhaltigkeit?

Das ist von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Und es hängt sehr stark von der Ausgangsposition ab. Nachhaltigkeit zu vernachlässigen kann die Existenz des Unternehmens kosten; sie geschickt und ernsthaft zu berücksichtigen kann zum zentralen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit werden. Es gibt aber keinen Automatismus. Nicht jedes nachhaltige Unternehmen ist wirtschaftlich erfolgreich. Es muss schon intelligent angepackt werden.

### Wie gelingt es, die nötige Glaubwürdigkeit bei den Kunden aufzubauen?

Durch Konsequenz und Langfristigkeit. Glaubwürdigkeit ist eine Reputationsfrage und muss von Image unterschieden werden. Image kann man mit einer Kampagne kurzfristig steigern. Reputation kann man sich nur langfristig erarbeiten – und zwar durch substanzielle Leistungen. Reputation muss man langfristig aufbauen durch eine konsequente Ausrichtung und laufende Verbesserungen. Und man kann Glaubwürdigkeit leider sehr schnell verlieren. Entsprechende Fehler werden nur verziehen, wenn man wirklich über einen langen Zeitraum dokumentiert hat, dass man substanziell nachhaltig gearbeitet hat – also helfen nur Taten, langfristig glaubwürdig zu sein.

### Nachhaltigkeit ist also ein Marathon? Schnelle Erfolge sind schwer möglich?

Der lange Atem spielt eine essenzielle Rolle – und die Konsequenz. Alle verstehen, dass ein großes Unternehmen nicht sofort zu 100 Prozent nachhaltig sein kann. Aber es muss deutlich werden, dass es substanzielle Schritte voran macht, dass der Weg ambitioniert ist und dass er tatsächlich gegangen wird.





# 06

## Literatur und Impressum

---

Ahrend, K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit – Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Springer Gabler.

Aßländer, M.S. / Schenkel, M. (2009): Vom Guten, vom Schönen und vom Baren: Wie praktikabel ist Ethik als Fonds kriterium? In: Ulshöfer G. / Bonnet G. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt: Nachhaltiges Investment – politische Strategien – ethische Grundlagen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 45-63.

Bangemann, E. (2021): Was sich Verbraucher von Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit wünschen. Erschienen online unter: <[https://www.ey.com/de\\_de/consumer-products-retail/wie-stehen-verbraucher-zu-nachhaltigen-produkten](https://www.ey.com/de_de/consumer-products-retail/wie-stehen-verbraucher-zu-nachhaltigen-produkten)>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

BearingPoint (2022): Umfrage: Mehrheit der Deutschen will keinen eigenen Beitrag zur Nachhaltigkeit von Versicherungen leisten. Erschienen am 14.07.2022 online unter: <<https://www.bearingpoint.com/de/de/ueber-uns/pressemitteilungen-und-medienberichte/pressemitteilungen/keinen-eigenen-beitrag-zur-nachhaltigkeit-von-versicherungen/>>, zuletzt abgerufen am 23.08.2022.

Beckmann, M. / Schaltegger, S. (2021): Sustainability in Business: Integrated Management of Value Creation and Disvalue Mitigation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

Bellmann, L. / Koch, T. (2019): Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018. IAB-Forschungsbericht 8/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Beltratti, A. (2005): Capital Market Equilibrium with Externalities, Production and Heterogeneous Agents. Journal of Banking and Finance 29(12), S. 3061-73.

Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung / Stiftung Familienunternehmen (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Gütersloh / Stuttgart. Bolton, P. / Kacpercyk, M. (2021): Do investors care about carbon risk? Journal of Financial Economics, 142(2), S. 517-549.

Bonini, S. / Görner, S. (2011): The Business of Sustainability. Erschienen online unter: <<https://www.mckinsey.de/business-functions/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

Braun S. / Böttcher C. / Pillath M. / Reymann D. (2010): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland: Zwischen Tradition und Innovation. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Cheng, B. / Ioannis, I. / Serafeim, G. (2013): Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal 35(1).

De Angelis, T. / Tankov, P. / Zerbib, O. D. (2020): Environmental Impact Investing. SSRN Scholarly Paper, ID 3562534, Rochester NY.

DIN (2011): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO DIN 26000:2010). Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin.

Duncan, S. (2020): The Ethical Business Book - A practical, non-preachy guide to business sustainability. LID Publishing.

Ernst & Young / FH Gelsenkirchen (2007): Verantwortung und Entrepreneurship: Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand, Essen / Gelsenkirchen.

Fassin Y. / Van Rossem A. / Buelens M. (2011): Small-Business Owner-Managers – Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), S. 425-453.

Flammer, C. (2013): Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), S. 758-781.

GlobeScan / SustainAbility Survey (2021): Sustainability Leaders. ERM Worldwide Group Limited. Erschienen online unter: <<https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/2021/ermisi-globescan-leaders-2021.pdf>>, zuletzt abgerufen am 22.04.2022.

Gollier, C. / Pouget, S. (2014): The “Washing Machine”: Investment Strategies and Corporate Behavior with Socially Responsible Investors. *Working Paper*, Toulouse School of Economics.

Goranova, M / Ryan, L. V. (2014): Shareholder Activism: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 40(5), S. 1230-68.

Griffin, R. W. (2019): Management. Cengage.

Haupt, S. / Jung, S. / Kleibrink, J. / Schmitt, T. (2022): Transformation Be Sustainable – Gemeinsam zu einem nachhaltigen Arbeiten. *The Mission – Trendradar #7*, Handelsblatt Research Institute, Düsseldorf.

Heide, F. G. / Jung, S. / Lichter, J. (2022): So gelingt Klimaneutralität in Ihrem Unternehmen – 3 konkrete Stellschrauben für den Einstieg in den Ausstieg. Report des Handelsblatt Research Institute im Auftrag der Deutschen Leasing und DAL, Düsseldorf.

Heinkel, R. / Kraus, A. / Zechner, J. (2001): The Effect of Green Investment on Corporate Behavior. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(4), S. 431-49.

Hemingway, C. A. / Maclagan, P. W. (2004): Managers Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), S. 33-44.

Kölbl, J. F. / Heeb, F. / Paetzold, F. / Busch, T. (2020): Can Sustainable Investing Save the World? Reviewing the Mechanisms of Investor Impact. *Organization & Environment*, 33(4), S. 554-74.

Kreutzer, R. (2022): Die Orientierung an den ESG-Kriterien stellt längst kein Nice-to-have-Element mehr dar. Erschienen am 03.02.2022 online unter: <<https://bitkom-akademie.de/esg-kriterien>>, zuletzt abgerufen am 21.08.2022.

Kunzlmann, J. / Edinger-Schons, L. M. / Kraemer, A. (2021): Sustainability Management Monitor. Bertelsmann Stiftung, Universität Mannheim & Peer School for Sustainable Development, Gütersloh.

Landier, A. / Lovo, S. (2020): ESG Investing: How to Optimize Impact? SSRN Scholarly Paper, ID 3508938, Rochester NY.

Lazear, E. P. / Gibbs, M. (2009): Personnel Economics for Managers in Practice. Wiley, Hoboken.

LBBW (2018): Nachhaltigkeit lohnt sich – Gesellschaft und Unternehmen im Wandel. Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart.

Murillo D. / Lozano J. M. (2006): SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67/2006/3, S. 227-240.

Pastor, L. / Stambaug, R. F. / Taylor, L. A. (2021): Sustainable investing in equilibrium. *Journal of Financial Economics*, 42(2), S. 550-571.

PRI (2021): Principles for Responsible Investment Annual Report 2021. Erschienen online unter: <<https://www.unpri.org/annual-report-2021>>, zuletzt abgerufen am 21.08.2022.

PRI (2022): Signatory Directory. Erschienen online unter: <<https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources/signatory-directory>>, zuletzt abgerufen am 21.08.2022.

Rohleder, M. / Wilkens, M. / Zink, J. (2020): The effects of mutual fund decarbonization on stock prices and carbon emissions. *Journal of Banking & Finance*, 134(C).

Scheppe, M. (2021): Warum ein ökologisches Image bei der Personalsuche immer wichtiger wird. Erschienen online unter: <<https://www.handelsblatt.com/karriere/recruiting-warum-ein-oekologisches-image-bei-der-personalsuche-immer-wichtiger-wird/27575298.html>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

Schneider, A. / Schmidpeter, R. (2012): *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Verlag.

StartingUp (o. J.): Nachhaltigkeit in Unternehmen – Vorteile im Überblick. Erschienen online unter: <<https://www.starting-up.de/praxis/organisation/nachhaltigkeit-in-unternehmen-vorteile-im-ueberblick.html>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

T&N (2020): 5 Gründe, warum Unternehmen jetzt auf Nachhaltigkeit setzen sollten. Erschienen online unter: <<https://www.trendingtopics.eu/5-grunde-warum-unternehmen-jetzt-auf-nachhaltigkeit-setzen-sollten/>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

United Nations Global Compact (2010): The New Era of Sustainability Calls for CEO Action, not Talk. Erschienen online unter: <<https://www.unglobalcompact.org/library/230>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

United Nations Global Compact (2014): Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften: Für eine nachhaltige Zukunft. Erschienen online unter: <[https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability\\_DE.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability_DE.pdf)>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

United Nations Global Compact (2019): Progress Report 2019. Erschienen online unter: <<https://www.unglobalcompact.org/library/5716>>, zuletzt abgerufen am 04.07.2022.

Vives, A. (2006): Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21/2006, S. 35-50.



### **Konzept, Analyse und Gestaltung**

Handelsblatt GmbH  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Universität Siegen  
Adolf-Reichwein-Straße 2a,  
57076 Siegen  
[www.uni-siegen.de](http://www.uni-siegen.de)

Autor:innen: Dr. Sven Jung (HRI), Prof. Dr. Petra Moog (Uni Siegen)

Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen

Fotos: Unsplash, Unternehmen, Oliviero Toscani Studio

© Dezember 2022 Handelsblatt Research Institute





## SUSTAINABLE IMPACT AWARD

### Wir suchen Deutschlands nachhaltigste Unternehmen 2023.

Noch nie war Nachhaltigkeit so wichtig wie jetzt. Unternehmen müssen sich den neuen Herausforderungen stellen und kreative Lösungen entwickeln. Überzeugen Sie unsere hochkarätige Jury beim Sustainable Impact Award mit nachhaltigen Konzepten und Projekten, die nicht nur an morgen denken, sondern schon heute das Morgen gestalten.



Bewerben Sie sich jetzt in  
einer von fünf Kategorien:  
[sia-award.de](http://sia-award.de)

Hauptsponsor

 **GENERALI**

Premium Partner

**LAVAZZA**  
TORINO, ITALIA, 1895

Partner

 **Der  
Mittelstand.**  
BVMW e.V.  
Bundesverband

 **Wirtschafts  
Woche**

