

ZUSAMMENFASSUNG



Von Haltung zu Handlung

Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen

Zusammenfassung einer Studie von FUTURIST, PIK und Bain & Company

Über die Autoren



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



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

Über die Institutionen



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

www.futurist.berlin



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

www.pik-potsdam.de

BAIN & COMPANY

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

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

www.bain.de

Inhalt

Prolog von Johan Rockström	4
Executive Summary	5
Vorstellung der Interviewpartnerinnen und -partner	6
Die Haltung: Vorrang für Nachhaltigkeit	8
Ambitionen: Erst mal überleben oder gleich vorangehen	9
Ziele: Klimaneutralität ganz klar die Nummer eins	10
Governance: CEOs übernehmen Verantwortung, die Organisation entsteht	12
Grundhaltung: Von proaktiv-gestaltend bis reaktiv-verantwortungsvoll	13
Die Handlung: Ein anspruchsvoller Weg	14
Umfeld: Was die Transformation antreibt – und was sie hemmt	15
Wirtschaftlichkeit: Balanceakt zwischen Ökologie und Ökonomie	18
Handlungsfeld: Die ganze Wertschöpfungskette mitnehmen	19
Vier Transformationspfade: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen	20
Die Handelnden: Wie CEOs das Thema angehen	22
Erfolge: Zufrieden mit der Haltung, Aufholbedarf bei der Handlung	24
Charakteristik: Fünf typische Unternehmenslenker	25
Von Haltung zu Handlung: Wie die Transformation in zehn Schritten gelingt	28
Der menschliche Faktor: Es braucht Footprint, Handprint und Heartprint	32
Epilog von Holger Hoff	34
Danksagung / Impressum	35

Prolog



Von Johan Rockström

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

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

Vor diesem Hintergrund kann es wenig überraschen, dass auch Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft die geballten Fakten der Wissenschaft verinnerlichen. Eine wichtige Erkenntnis der vorliegenden Studie ist, dass neun von zehn der befragten CEOs das Thema Nachhaltigkeit über die nächsten fünf Jahre für mindestens so wichtig wie die Digitalisierung halten. Die Studie zeigt auch eindrucksvoll, wie sich das Narrativ unter CEOs und Unternehmen ändert. Die Unternehmen fangen nun an, Nachhaltigkeit strategisch anzugehen, um ihre ‚Licence to operate‘ zu erhalten, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen und sich neue Chancen zu erschließen. Entscheidend ist dabei, dass wirtschaftliche Entwicklung innerhalb des sicheren Rahmens der planetarischen Grenzen stattfindet.

Doch der Wandel verläuft nicht reibungslos. Noch ist die Welt von Marktversagen und damit Fehlanreizen geprägt, die das Verschmutzen, Zerstören und Destabilisieren von Klima und Biosphäre profitabel machen.

Um dies zu ändern, braucht es eine Politik, die sich an den Erkenntnissen der heutigen Wissenschaft ausrichtet und Unternehmen einen Rahmen setzt. Damit die Wirtschaft einen nachhaltigen Transformationspfad einschlagen kann, müssen wir ihr wissenschaftlich basierte Ziele vorgeben. Das gilt nicht nur für CO₂, sondern auch für andere begrenzte Ressourcen, insbesondere Wasser, Biodiversität, Nahrung und Boden.

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

Executive Summary

So bringen Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs

- **Die Prioritäten haben sich verändert.** Für neun von zehn Top-Führungskräften ist das Thema **Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren mindestens genauso wichtig wie die Digitalisierung**. Nahezu jeder zweite CEO hält es künftig sogar für wichtiger. Die Ambitionen auf dem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit reichen vom Absichern des bisherigen Erfolgs bis hin zur konsequenten Nutzung sich bietender Chancen.
- **Klimaneutralität ist derzeit das alles überragende Ziel. Im Durchschnitt benötigen die Unternehmen dieser Analyse noch 14 Jahre, um zumindest ihre eigenen CO₂-Emissionen auf eine Nettonull zu reduzieren.** Bei der erforderlichen Transformation kommt es nach Einschätzung der CEOs zu Zielkonflikten. So vertreten sechs von zehn Befragten die Ansicht, dass Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zumindest derzeit noch Gegensätze sind.
- **Jede zweite Führungskraft hält Unternehmen bei der anstehenden Transformation von exogenen Faktoren getrieben.** Dazu zählen eine fordernde Öffentlichkeit, eine anspruchsvolle Regulierung und der technologische Fortschritt. Hindernisse stellen aus Sicht der CEOs unter anderem eine ambivalente Kundschaft, kurzfristig denkende Aktionäre und eine behäbige Organisation dar.
- **Die Transformationspfade einzelner Unternehmen hängen weitgehend von der jeweiligen Branche und dem Geschäftsmodell ab.** Diese Faktoren determinieren die Komplexität der Transformation und die Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, Investoren und weiteren Stakeholdern. Für den anstehenden Wandel nehmen Unternehmen ihre Zulieferer in die Pflicht, erarbeiten gemeinsam nachhaltige Lösungen oder unterstützen ihre Partner sogar bei deren Transformation.
- Die Topmanagerinnen und -manager sehen sich angesichts des bevorstehenden Umbaus vor allem in vier Rollen: als Antreiber, Kommunikatoren, Dirigenten und Mahner. **Immer mehr Vorstandsvorsitzende übernehmen selbst formal oder de facto die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit.** Darauf aufbauende Ziele fließen vermehrt in ihre Vergütungssysteme ein.
- **Mit den bisherigen Fortschritten bei der Neuausrichtung ihrer Unternehmen geben sich die CEOs noch nicht zufrieden.** Auf einer Skala von 1 bis 10 (komplett unzufrieden bis sehr zufrieden) benoten sie die Haltung ihres Unternehmens zur Nachhaltigkeit im Durchschnitt mit 7,1. Was die Handlungen angeht, summiert sich der Durchschnittswert bislang erst auf 5,6.
- **Nur mit einer klaren Haltung und entschlossener Handlung kommen Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs. Mit zehn Schritten können sie den Umbau systematisieren.** Allen voran zählen dazu eine klare Definition messbarer und ambitionierter Ziele, eine stringente Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die finanzielle Steuerung des Unternehmens sowie ein Kulturwandel, um das Verhalten der Belegschaft ebenso wie die Governance an Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Zudem sind die Führungskräfte selbst gefordert, indem sie Nachhaltigkeit vorleben und in der Organisation Leidenschaft hierfür wecken.

INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER

Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft im Gespräch

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

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



Dr. Constantin Alsheimer
CEO



Rolf Buch
CEO



Dr. Simone Bagel-Trah
Aufsichtsratsvorsitzende



Jan-Hendrik Goldbeck
Geschäftsführ. Gesellschafter



Alexander Birken
CEO



Harry Hohmeister
Vorstandsmitglied



Dr. Martin Brudermüller
CEO



Timotheus Höttges
CEO



Berthold Huber
Vorstandsmitglied



Christian Sewing
CEO



Ola Källenius
CEO



Astrid Teckentrup
CEO DACH



Dr. Markus Krebber
CEO



Dr. Theodor Weimer
CEO



Martina Merz
CEO



Dr. Joachim Wenning
CEO



Klaus Rosenfeld
CEO



Judith Wiese
Vorstandsmitglied



Frank Schumann
CEO



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



Die Haltung

Vorrang für Nachhaltigkeit

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

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

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

AMBITIONEN

Erst mal überleben oder gleich vorangehen

Vor diesem Hintergrund hat sich branchen- und unternehmensübergreifend ein gemeinsames Selbstverständnis herausgebildet. Die Wirtschaft sieht sich als wichtiger und aktiver Teil der Gesellschaft und will „Verantwortung übernehmen“ sowie „einen Beitrag leisten“. Aus diesem Selbstverständnis heraus leiten Unternehmen ganz unterschiedliche Ambitionen ab, die sie zum Teil zeitlich gestaffelt und auch parallel verfolgen. Zu Beginn stehen zumeist das Überleben und das Absichern des bisherigen Erfolgs. Darauf aufbauend wollen Unternehmen Nachhaltigkeit auch bei Dritten ermöglichen und vorangehen.

Überleben: Nachhaltigkeit sichert Zukunftsfähigkeit

Wenn die Zukunft in nachhaltigen Geschäftsmodellen liegt, bedroht ein Festhalten am Bewährten die Existenz. Den Unternehmen ist bewusst, dass sie sich grundlegend wandeln müssen, um weiterhin die Akzeptanz ihrer Kundinnen und Kunden sowie weiterer wichtiger Stakeholder zu haben. So sieht dies beispielsweise der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Christian Sewing: „Nachhaltigkeit ist etwas, das wir machen müssen, um überhaupt die Lizenz für unser Geschäft behalten zu können.“ Seiner Überzeugung nach werden Branchenvertreter, die sich dieser Erkenntnis verweigern, in den kommenden Jahren einen größeren Teil ihrer Erträge verlieren.

Absichern: Den eigenen wirtschaftlichen Erfolg fortschreiben

Eng verknüpft mit dem „Überlebens“-Gedanken ist die zweite Ambition: das Absichern des bisherigen wirtschaftlichen Erfolgs. Wer bei Nachhaltigkeit reüssiert, so der Tenor, wird nicht nur überleben, sondern weiterhin erfolgreich sein. Siemens-Vorständin Judith Wiese erklärt zum Beispiel: „Wir bei Siemens denken, dass Nachhaltigkeit einer der wesentlichen Wachstumstreiber der Zukunft ist. Politische, gesellschaftliche wie wirtschaftliche Anreize zur Reduzierung von Emissionen sowie die notwendige Modernisierung bestehender Infrastrukturen schaffen neue Märkte und Kunden, die bereit sind, in die Zukunft zu investieren.“ In die gleiche Richtung denkt Constantin Alsheimer, CEO des Energieversorgers Mainova: „Nur mit nachhaltigem Handeln können wir unsere 200 Jahre lange Unternehmenstradition weiterhin erfolgreich fortsetzen.“

Ermöglichen: Kunden bei ihrer Transformation unterstützen

Das Nachhaltigkeitsengagement vieler Unternehmen endet nicht an der eigenen Haustür. Sie wollen vielmehr, wie eingangs gezeigt, ihren Beitrag leisten und über ihre Unternehmensgrenzen hinaus die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen. Der Blick richtet sich dabei meist auf die eigene Kundschaft. Dafür steht beispielhaft der CEO von Munich RE Joachim Wenning: „Unsere Ambition ist, die nachhaltige Entwicklung zu fördern, indem wir sie versicherbar machen. Wenn wir das nicht machen würden, müssten einzelne Menschen und Unternehmen die Risiken selbst schultern, was nicht in jedem Fall möglich ist.“

Vorangehen: Mit Innovation und neuen Lösungen überzeugen

Selbst zu den Vorreitern beim Thema Nachhaltigkeit zu gehören ist für viele Unternehmen ebenfalls eine zentrale Ambition. Häufig blicken sie dabei sowohl nach innen als auch nach außen. „Wir wollen uns an die Spitze der Bewegung stellen“, sagt beispielsweise Berthold Huber, Vorstand für Personenverkehr bei der Deutschen Bahn. „Die Bahn lebt davon, dass sie nachhaltig ist. Wir sind das umweltfreundlichste Transportunternehmen, und das wollen wir weiterhin bleiben.“ Der Daimler-Konzern setzt vorrangig auf die Innovationsfähigkeit seiner Belegschaft. „Am Ende landet die Beantwortung der Frage, wie wir Klimaneutralität erreichen, nicht nur auf dem Schreibtisch von Politikern und NGOs, sondern auch auf den Schreibtischen unserer Ingenieure“, so CEO Ola Källenius. „Es ist letztendlich vor allem eine Ingenieursaufgabe. Sie kann gelöst werden. Und wir werden sie lösen.“

ZIELE

Klimaneutralität ganz klar die Nummer eins

So verschieden zum Teil die Ambitionen sind, so einheitlich ist die Zielvorstellung. Sämtliche Unternehmen dieser Analyse wollen explizit ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger werden. Ein Ziel ragt heraus: die Klimaneutralität. Dahinter reihen sich ganz unterschiedliche Themen ein – von Diversität bis Ressourceneffizienz, von Arbeitssicherheit bis sparsamen Umgang mit Wasser.

NACHHALTIGKEITSZIELE

E dominiert S und G

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



Klimaneutralität: Der neue „Leitstern“

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

Dabei wächst die Bereitschaft, den Begriff der Klimaneutralität weiter zu fassen. In den vergangenen Jahren konzentrierten sich viele Unternehmen auf Scope 1 und 2 und damit die Reduzierung ihrer eigenen direkten und indirekten Treibhausgasemissionen. Nun rückt die gesamte Wertschöpfungskette (Scope 3) in den Fokus. Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld beschreibt den schwierigen Weg hin zu einem klaren Scope-3-Ziel: „Man muss viel genauer als bislang den gesamten Lebenszyklus und die Nutzungsdauer seiner Produkte kennen, um ein realistisches Datum nennen zu können.“ Aus seiner Sicht ist das Ziel der Klimaneutralität der „Leitstern“. Um ihm näherzukommen, forciert nicht nur sein Unternehmen den Einsatz regenerativer Energien. Durchschnittlich bis zum Jahr 2027 wollen Deutschlands Topkonzerne ihre Stromversorgung vollständig auf erneuerbare Energien umstellen.

Bei ihrer ökologischen Transformation setzen die meisten Unternehmen zudem auf eine höhere Energieeffizienz sowie Kompensationen – und damit die Option, die Nettonull auch über die Unterstützung von Klimaprojekten wie Aufforstung und den Erwerb entsprechender Zertifikate zu erreichen. In der Praxis finden sich hierzu drei Einstellungen. Es gibt Unternehmen etwa in der Luftfahrtbranche, bei denen Kompensationen mit Blick auf das Geschäftsmodell unvermeidlich sind. Genauso gibt es Firmen, deren Geschäftsmodell es erlaubt, solche Ausgleichszahlungen nur als ein letztes Mittel einzusetzen. Dazwischen bewegen sich Unternehmen, für die es vor allem auf die Art der Kompensation ankommt. Dazu zählt die Deutsche Börse, wie CEO Theodor Weimer berichtet: „Wir werden in diesem Jahr unseren CO₂-Footprint um 50 Prozent reduzieren und bis 2023 um weitere 20 Prozent durch den Zukauf von Gold-Standard-Zertifikaten. Ich lege Wert darauf, dass wir hier keinen Ablasshandel betreiben. Das kommt nicht in Frage.“

GOVERNANCE

CEOs übernehmen Verantwortung, die Organisation entsteht

Um die Ambitionen in puncto Nachhaltigkeit zu verfolgen und die entsprechenden Ziele zu erreichen, braucht es eine schlagkräftige Organisation und eine klare Verantwortungsstruktur für die Umsetzung. Vielerorts befindet sich die Organisation noch im Aufbau oder wird an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Das gilt auch für die Verantwortungsstruktur. Traditionell war Nachhaltigkeit bislang oft Teil der Unternehmenskommunikation und zumindest eine, wenn nicht sogar mehrere Hierarchieebenen unter dem Vorstand angesiedelt. Nun übernehmen immer mehr CEOs selbst formal oder de facto die Verantwortung.

Bei der Organisation der Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen Unternehmen drei Ansätze. Zum Teil gibt es eine zentrale Nachhaltigkeitsabteilung beziehungsweise einen entsprechenden Fachbereich. Bei einigen Firmen erfolgt die Steuerung dagegen über die Geschäftsbereiche hinweg in einem Nachhaltigkeitskomitee oder einem Beirat. Und zuletzt finden sich auch komplexe Strukturen über mehrere Instanzen hinweg. In der Stichprobe dieser Studie liegt das Verhältnis zwischen vertikalem Aufbau (Abteilung/Fachbereich) und horizontaler Struktur (Komitee/Beirat) bei 50 zu 50. Beide Modelle und auch Mischformen funktionieren offenkundig in der Praxis.

Vergütung: Finanzielle Anreize für mehr Nachhaltigkeit

Viele Beschäftigte sind, das zeigen nicht nur die genannten Beispiele, intrinsisch motiviert und engagieren sich mit Herzblut für mehr Nachhaltigkeit. Darüber hinaus können finanzielle Anreize zu Leistungen anspornen. Bei Vorstandsmitgliedern sind monetäre Anreizsysteme üblicherweise besonders ausgefeilt und unterschiedlichste Kennziffern des Unternehmenserfolgs seit Langem ein fester Bestandteil der variablen Vergütung.

Konsequenterweise beginnen Unternehmen nun auch Nachhaltigkeitskennzahlen in ihr Vergütungssystem aufzunehmen. Dabei sollten sie Antworten auf drei zentrale Fragen finden:

- Welche Personengruppen sollen einbezogen werden? Bislang beschränken sich viele Unternehmen im ersten Schritt auf den Vorstand. Doch eine Ausdehnung auf die erste und zweite Führungsebene ist sinnvoll.
- Wie hoch soll der Anteil an der Gesamtvergütung sein? Bislang ist Nachhaltigkeit oft nur ein partieller Indikator eines Teils der Vergütung.
- Wie lässt sich die Nachhaltigkeitsperformance messen? Diese Fragestellung beschäftigt Unternehmen bereits bei der Aufstellung und Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitsziele. Von daher knüpft die Vergütung üblicherweise an den dort definierten Kennzahlen an.

Erste Antworten hat unter anderem schon der CEO der Deutschen Telekom Timotheus Höttges gefunden. Seine eigene Vergütung hängt bereits zum Teil vom Erreichen von ESG-Zielen ab. Nun plant er die nächste Stufe: „Wir wollen dieses Vergütungssystem in einem zweiten Schritt jetzt in der gesamten Organisation verankern, bei allen 2.000 Führungskräften auch international.“



GRUNDHALTUNG

Von proaktiv-gestaltend bis reaktiv-verantwortungsvoll

Die Ausführungen zeigen: Deutschlands Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeit. Das Thema hat sich einen festen Platz ganz oben auf jeder Managementagenda erobert. Wenn man sich von den Einzelfällen löst und den Blick auf die gesamte Unternehmenslandschaft richtet, werden drei Grundhaltungen erkennbar. Die jeweilige Grundhaltung hängt entscheidend von der Dynamik einer Branche, der dort herrschenden Regulierung sowie dem Geschäftsmodell und den Kernkompetenzen der einzelnen Firmen ab. Je nach Ausgangslage kann es aus Sicht des Unternehmens strategisch sinnvoll sein, eher proaktiv-gestaltend oder reaktiv-verantwortungsvoll tätig zu sein:

- **Proaktiv-gestaltend:** „Wir bauen eine nachhaltige Zukunft!“ könnte das Motto dieser Unternehmen lauten. Sie möchten sich selbst und die Umwelt ändern und warten nicht auf andere oder auf perfekte Rahmenbedingungen. Sie sehen sich als Vorreiter auf dem Weg in eine bessere Zukunft. Dabei ist diesen Unternehmen Impact besonders wichtig. Deshalb formulieren sie anspruchsvolle Ziele und bauen eine schlagkräftige Organisation auf.
- **Aktiv-engagiert:** Auch diese Unternehmen verschreiben sich mit aller Ernsthaftigkeit der Nachhaltigkeit. Gemäß dem Motto „Wir hängen uns da jetzt voll rein!“ wollen sie der Erkenntnis Taten folgen lassen. Für sie ist es selbstverständlich, dass sie sich engagieren – und das auch über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus.
- **Reaktiv-verantwortungsvoll:** Unternehmen mit dieser Haltung handeln eher reaktiv. „Wir tun, was von uns erwartet wird“ könnte ihr Motto lauten. Sie kümmern sich ernsthaft um das Thema Nachhaltigkeit, zeigen aber weniger Engagement und Gestaltungswillen als andere. Sie sichern den eigenen Erfolg ab und übernehmen damit Verantwortung für ihr unmittelbares Umfeld – mehr nicht.



Die Handlung

Ein anspruchsvoller Weg

Vor Deutschlands Unternehmen liegen herausfordernde Jahre. Mit Blick auf die selbst gesteckten sowie die politisch vorgegebenen Ziele müssen sie ihre Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle so weiterentwickeln, dass sie den Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften genügen. Die Transformation ist eine Mammutaufgabe, und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Der anstehende Umbau der Geschäftsmodelle ist äußerst komplex und das Disruptionspotenzial gewaltig, da klassische Ertragsquellen versiegen und es zum Teil nur wenig Erfahrungswerte für die neu entstehenden „sauberen“ Geschäftsmodelle gibt. Zudem herrscht ein hoher Grad an Unsicherheit, die Kosten sind immens und die Dekarbonisierung erfordert einen langen Atem.

UMFELD

Was die Transformation antreibt – und was sie hemmt

Damit die Mammutaufgabe gelingt, müssen Unternehmen die Interessen wichtiger Stakeholder berücksichtigen – und schon das ist ein Balanceakt ohnegleichen. Aus den mehr als 20 Gesprächen mit Top-Führungskräften haben sich fünf Treiber und fünf Hindernisse herauskristallisiert. Zum Teil sind Stakeholder je nach aktueller Interessenlage sogar Treiber und Hindernis zugleich.



Treiber 1: Eine fordernde Öffentlichkeit

Für Schlagzeilen sorgte in den vergangenen Jahren vor allem die „Fridays for Future“-Bewegung. Doch auch viele andere zivilgesellschaftliche Akteure formulieren konkrete Forderungen an Wirtschaft und Gesellschaft. Das Spektrum reicht von der Wissenschaft über Politik und NGOs bis hin zu jedem Individuum in seiner Rolle als Konsument, Beschäftigter, Steuerzahler und Wähler. Jan-Hendrik Goldbeck, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Baukonzerns, gibt zu, dass ihm Fridays for Future mit ihrer Art aufzutreten und bisweilen unreflektiert zu fordern manchmal auf den Nerv gehe. Aber: „Ich bin extrem froh, dass die Bewegung entstanden ist und dass sie dem Thema diesen Nachdruck verliehen hat. Sie war der Anstoß, den unsere Gesellschaft brauchte, um das Thema ernster zu nehmen, und zwang zum Nachdenken wie zum Handeln.“



Treiber 2: Die anspruchsvolle Regulierung

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



Treiber 3: Drängende Investoren

Fast 80 Prozent der Investorinnen und Investoren achten laut einer Bain-Studie nach eigenem Bekunden heute mehr auf Nachhaltigkeit als noch vor fünf Jahren. Den Druck der Anlageprofis würden auch Deutschlands CEOs merken, so Rolf Buch von Vonovia: „Die Prioritäten auf Aktionärsseite verschieben sich spürbar. Investoren sind viel stärker am Thema Nachhaltigkeit – und vor allem am Klimaschutz – interessiert.“



Treiber 4: Überzeugte Beschäftigte

Die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit kommt nicht zuletzt aus den Unternehmen selbst. Immer mehr Beschäftigte möchten, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig agiert. Häufig sind es die Jüngeren sowie die Bewerberinnen und Bewerber, die Nachhaltigkeit am stärksten einfordern. Das beobachten auch Top-Führungskräfte wie Lufthansa-Vorstand Harry Hohmeister: „Sehr viele Lufthanseaten, vor allem die jüngeren, bringen Ideen für mehr Nachhaltigkeit. Das Thema spielt zudem im Recruiting eine wachsende Rolle.“



Treiber 5: Der technologische Fortschritt

Der technologische Fortschritt spielt den Unternehmen in die Hände. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Alternativen zu bestehenden Technologien entwickelt, die nun die Transformation beschleunigen. Weitere werden folgen, davon ist die Vorstandschefin von thyssenkrupp Martina Merz überzeugt: „Wir haben noch nicht alle technischen Lösungen. Aber ich bin optimistisch, dass Menschen sie finden werden. Aus meiner Sicht bilden wir spätestens jetzt ein Innovations-Ökosystem auf dem Weg zum Klimaziel.“



Hindernis 1: Die ambivalente Kundschaft

Die Rolle der Kundschaft ist ambivalent: Sie wünscht sich immer häufiger nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, entscheidet sich allerdings vielfach für weniger nachhaltige Alternativen – oft, aber nicht immer, aus Kostengründen. So stellt Alexander Birken, CEO der Otto Group, fest: „Das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Verbraucher wächst, dennoch beobachten wir ein Auseinanderdriften zwischen diesem Bewusstsein und dem tatsächlichen Handeln.“



Hindernis 2: Kurzfristig denkende Aktionäre

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



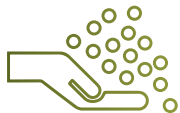
Hindernis 3: Schwierige Rahmenbedingungen

Im Alltag müssen sich Unternehmen vielerorts noch mit politischen und regulativen Rahmenbedingungen auseinandersetzen, die die Transformation eher behindern. Auch eine fehlende Infrastruktur wird zum Hindernis, wenn sie die Transformation verlangsamt, verteuert oder unmöglich macht. So erklärt RWE-Vorstandsvorsitzender Markus Krebber: „Unsere Behörden brauchen eine bessere Ressourcenausstattung, mehr Standardisierung und beschleunigte Verfahren. Aktuell vergehen von der Idee bis zur Fertigstellung eines Onshore-Windparks in Deutschland bis zu sieben Jahre, in Texas zwei Jahre.“



Hindernis 4: Eine behäbige Organisation

Der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit stellt jede Organisation auf eine echte Belastungsprobe. Eingespielte Prozesse und Systeme können den Wandel genauso verlangsamen wie das Beharrungsvermögen von Beschäftigten. BASF-CEO Martin Brudermüller wird an diesem Punkt grundsätzlich: „Der Mensch repetiert gerne, was ihm bekannt ist und was sich bewährt hat. Das macht es so schwer, die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Wir brauchen daher einen Mentalitätswechsel nicht nur in unserem Unternehmen, sondern in unserem gesamten Ökosystem, bei Lieferketten und Partnern.“



Hindernis 5: Knappe Ressourcen

Für jede Transformation braucht es ganz unterschiedliche Ressourcen – von Vorprodukten über Flächen und Know-how bis hin zu Kapital. Ihre Knappheit oder ihr Fehlen verzögert oder verhindert sogar den erforderlichen Wandel. Beispielhaft steht dafür die Transformation der Energiewirtschaft, wo es an Flächen fehlt, um all die Anlagen zur Erzeugung regenerativer Energien zu bauen, die sich heute schon rechnen und die gebraucht werden.



WIRTSCHAFTLICHKEIT

Balanceakt zwischen Ökologie und Ökonomie

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

Werden die Aussagen der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider näher analysiert, zeigt sich, dass vor allem kurzfristig noch Skepsis herrscht. Mittel- und langfristig rückt Nachhaltigkeit ins Zentrum jedes Geschäftsmodells und wird dann auch wirtschaftlichen Ansprüchen genügen. Auf die kurzfristigen Folgen verweist unter anderem Kaufland-CEO Frank Schumann: „Ein nachhaltiges Produkt ist in vielen Bereichen immer noch 50 bis 100 Prozent teurer als ein vergleichbares konventionelles Produkt. 80 bis 90 Prozent der Verbraucher in Deutschland müssen jedoch beim Lebensmittelkauf auf den Geldbeutel schauen und können sich daher nachhaltige Produkte nicht leisten.“

HANDLUNGSFELD

Die ganze Wertschöpfungskette mitnehmen

Der Wandel der Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit endet nicht an ihren Grenzen. Wer beispielsweise nach Scope 2 und 3 klimaneutral wirtschaften will, muss sich auch Emissionen jenseits der eigenen Produktionsstätten anschauen. Wer menschenwürdige Arbeitsbedingungen schaffen will, kann die Situation bei Zulieferern nicht ignorieren. Und wer Governance-Aspekte wie Korruption oder politische Einflussnahme in den Blick nimmt, muss alle seine Geschäftspartner weltweit miteinbeziehen.

Beispielhaft zeigt dies der Umgang mit CO₂-Emissionen beim Konsumgüterkonzern Henkel. Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah erläutert: „Wir haben unseren eigenen betrieblichen CO₂-Fußabdruck berechnet, und das hat uns die Augen geöffnet. Bei der Produktion an unseren weltweiten Standorten entsteht nur 1 Prozent des CO₂-Ausstoßes von Henkel.“ 70 Prozent des Henkel-CO₂-Footprints entstünden dagegen bei der Nutzung der Produkte. Bagel-Trah weiter: „Wenn wir es schaffen, Verbraucher in ihrer Haltung zu beeinflussen und ihr Verhalten zu verändern, eröffnet sich ein großes Potenzial für CO₂-Einsparungen.“

In der Praxis setzen sich drei häufig parallel verwandte Vorgehensweisen durch, um Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette umzusetzen:

1. **Zulieferer in die Pflicht nehmen.** In einigen Branchen machen Unternehmen ihren Zulieferern bereits konkrete Vorgaben und überprüfen auch deren Einhaltung. Sie betrachten den CO₂-Fußabdruck oder andere Aspekte von Nachhaltigkeit als Kriterium für ein Listing von Lieferanten sowie die Auftragsvergabe.
2. **Gemeinsam an nachhaltigen Lösungen arbeiten.** In vielen Branchen sind die Hersteller seit Langem eng mit ihren Lieferanten vernetzt. Da liegt es nahe, nun gemeinsame Kompetenzen und Kapazitäten für die anstehende Transformation aufzubauen und im Dialog zu analysieren, wie sich Produkte und Prozesse adaptieren lassen.
3. **Partner bei der Transformation unterstützen.** Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, wenn sie mit ihren Lieferanten nicht nur an nachhaltigen Produkten und Prozessen arbeiten, sondern ihnen ebenso wie ihrer Kundschaft Hilfestellung geben, selbst nachhaltiger zu handeln. Sie transferieren Wissen, stellen Werkzeuge bereit und setzen gezielt Anreize.

Procter & Gamble zählt zu den Unternehmen, die den dritten Weg beschreiten, wie die Geschäftsführerin der DACH-Region Astrid Teckentrup berichtet: „Unsere Forscherinnen und Forscher kennen sich exzellent mit der wissenschaftlichen Bewertung von Materialien aus und wir teilen dieses Wissen mit Zulieferern. Das Feedback zu diesem offenen Innovations-Ökosystem ist sehr positiv. Partnerschaftliche Entwicklung mit unseren Lieferanten ist ein zentraler Baustein für mehr Nachhaltigkeit.“



VIER TRANSFORMATIONSPFADE

Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen

Der Umbau in Richtung mehr Nachhaltigkeit ist ohne Frage für jedes Unternehmen äußerst anspruchsvoll. Um diese Mammutaufgabe zu bewältigen, kristallisieren sich vier typische Transformationspfade heraus. Sie unterscheiden sich nach dem Grad der Komplexität und in Hinblick auf die Abhängigkeit von externen Faktoren. Diesen vier Pfaden lassen sich Begriffe aus der Sportwelt zuordnen:

- **Der Marathon:** Vor diesen Unternehmen liegt ein langjähriger Transformationsprozess. Sie sind aber in der glücklichen Lage, diesen weitgehend selbst vorantreiben zu können und schon heute eine Vorstellung zu haben, wo das Ziel liegt. Beispiele für Marathonläufer finden sich insbesondere in der ITK-Branche.
- **Der Triathlon:** Unternehmen auf diesem Transformationspfad müssen einen deutlich höheren Komplexitätsgrad bewältigen. Das kann sich auf benötigte Kompetenzen genauso wie auf die Anzahl relevanter Themengebiete beziehen. Die Transformation lässt sich jedoch weitgehend aus eigener Kraft bewerkstelligen. Zu den Triathleten zählen beispielsweise Anbieter aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, bei Banken sowie Versicherungen.

TRANSFORMATIONSPFADE

Von Marathon bis Triathlon im Team



- **Marathon im Team:** Bei diesem Transformationspfad hängt der Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße vom Mitwirken anderer Stakeholder ab. Sie alle müssen gemeinsam das Ziel erreichen. Doch die Komplexität ist überschaubar. Charakteristisch ist dieser Transformationspfad für die Agrar- und Konsumgüterbranche sowie den Einzelhandel.
- **Triathlon im Team:** Hierbei handelt es sich um die Königsdisziplin, denn die Unternehmen sind bei einer äußerst komplexen Umstellung von der Leistung anderer Stakeholder abhängig. Mehr noch: Jedes Teammitglied muss es in allen Disziplinen über die Ziellinie schaffen. In dieser Disziplin müssen sich beispielsweise die Energie- und Stahlindustrie, die Chemiebranche aber auch die Luftfahrt bewähren.



Die Handelnden

Wie CEOs das Thema angehen

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

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

CEOs als Antreiber

„Als Vorstand übernehme ich immer eine treibende Rolle“, sagt Daimler-Chef Ola Källenius. So habe er das Thema Nachhaltigkeit Schritt für Schritt ins Zentrum der Unternehmensstrategie gerückt. Dass Treiben bisweilen nicht ohne Reiben geht, erklärt BASF-Chef Martin Brudermüller mit einem Augenzwinkern: „Am Anfang habe ich viele ein Stück weit vor mir hergetrieben. In meiner Funktion kann ich ja jedem auf den Wecker gehen, und ich verfüge über genügend Energie, um an einem Thema dranzubleiben. Mittlerweile sind viele der Kolleginnen und Kollegen aber vom Virus Nachhaltigkeit befallen und treiben das Thema nun selber voran.“

CEOs als Kommunikatoren

Zum Rollenverständnis zahlreicher CEOs gehört es, der eigenen Mannschaft neue Themen zu erklären und Transparenz hinsichtlich Ziele, Maßnahmen und Fortschritte zu schaffen. Dazu zählt der CEO der Otto Group Alexander Birken: „Ich rede in vielen Gesprächsrunden und Videotalks über Nachhaltigkeit. Auf Dauer sollte dieses Thema aber immer weniger von Personen getrieben werden, sondern stattdessen noch stärker aus der Organisation heraus kommen.“

CEOs als Dirigenten

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

CEOs als Mahner

Viele Top-Entscheiderinnen und -Entscheider sehen sich nach außen hin in der Verantwortung, Politik und Öffentlichkeit vor Fehlentwicklungen zu warnen. So auch Deutsche-Bank-Lenker Christian Sewing, der eine „gesunde Transformation“ fordert. Die Unternehmen bräuchten Zeit, um ihre Prozesse unter Berücksichtigung der Interessen aller Teilhaber zu verändern. Seiner Befürchtung nach könnten ansonsten Erfolge bei der ökologischen Transformation zulasten sozialer Faktoren gehen. „Mir fehlt in der Diskussion aktuell der holistische Ansatz“, sagt Sewing. „Es geht um Dekarbonisierung, sie darf aber nicht zur Deindustrialisierung führen.“

ERFOLGE

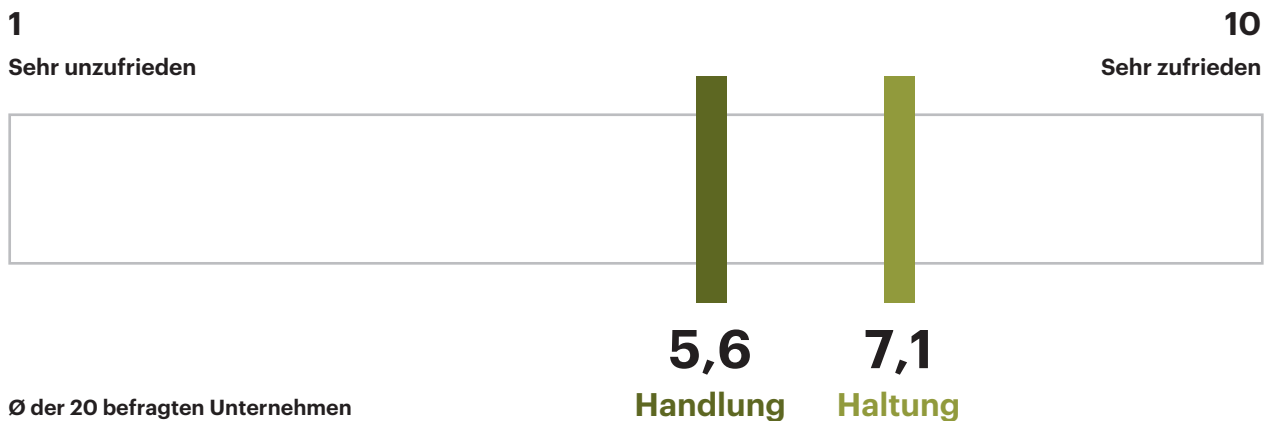
Zufrieden mit der Haltung, Aufholbedarf bei der Handlung

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

Natürlich entspricht die subjektive Zufriedenheit des Spitzenpersonals nicht in jedem Fall den objektiven Fortschritten bei der Transformation. Die einen sehen die Notwendigkeit weiterer Veränderungen, die anderen wertschätzen das bereits Erreichte. Zudem werden Skeptische generell andere Einschätzungen vornehmen als Optimistische.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER TRANSFORMATION

Haltung wird positiver bewertet als Handlung





CHARAKTERISTIK

Fünf typische Unternehmenslenker

Die vorliegende Studie erfasst nur einen sehr kleinen Ausschnitt der Führungsebene deutscher Unternehmen. Wenn man den Blick weitert, zeigen sich bei aller Unterschiedlichkeit doch einige wiederkehrende Eigenschaften. Grob vereinfacht lassen sich fünf nachfolgend skizzierte Charaktere ausmachen.



Leidenschaftliche Überzeugungstäter

„Hier stehe ich und kann nicht anders“ lautet das Motto dieser CEOs. Sie sind überzeugt von der Notwendigkeit, die Welt nachhaltiger zu machen, und möchten bei der Transformation Vorreiter und Vorbild sein. Mit intrinsischer Motivation, großer Leidenschaft und viel Energie treiben sie ihr Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit.

Ihre Haltung zum Thema Nachhaltigkeit ist sehr fundiert und äußerst ambitioniert. Sie denken nun nach vorne, möchten Standards setzen und etablieren. Meist freuen sie sich über erzielte Fortschritte und Erfolge, bleiben aber grundsätzlich unzufrieden und wollen mehr erreichen. Die Handlungen der Überzeugungstäter passen bestens zu ihrer Haltung: Sie sind genauso ambitioniert wie kraftvoll. Sie arbeiten mit großem persönlichen Zeiteinsatz an der Transformation mit. Da diese nur im Team gelingt, verwenden sie viel Zeit auf das Motivieren, Überzeugen und Kommunizieren.



Optimistische Chancenergreifer

Diese Personengruppe folgt dem Motto „Ich bin am liebsten vor der Welle“. Sie hat erkannt, wie grundlegend Nachhaltigkeit den Status quo verändert. Und grundlegende Veränderungen bedeuten für diese CEOs große Chancen, die es zu ergreifen gilt. Sie treiben ihr Unternehmen daher zu Höchstleistungen an.

Die Haltung der Chancenergreifer ist positiv und klar: Nachhaltigkeit ist ein Muss und die Transformation bietet umfangreiche Marktchancen. In ihrem Einsatz für die Transformation stehen sie den Überzeugungstätern in nichts nach: Ihre Handlungen sind genauso kraftvoll und ambitioniert. Diese Personengruppe zeigt Chancen auf, macht Mut, alloziert Ressourcen, packt mit an. Sie konzentriert sich bei ihrem Handeln vor allem auf das eigene Unternehmen. Wenn sich „die Welt da draußen“ positiv entwickelt, umso besser. Aber ihr Hauptinteresse gilt der eigenen Firma.



Nüchterne Transformationsmanager

Solche CEOs agieren weniger emotional als ihre leidenschaftlichen und optimistischen Counterparts. „Was getan werden muss, wird getan“ lautet ihr nüchternes Motto. Sie verstehen, dass sich auch ihr Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit wandeln muss. Im Grunde genommen ist das für sie klassisches Change Management.

Die Haltung der Transformationsmanagerinnen und -manager zum Thema Nachhaltigkeit ist rational. Sie verfolgen keine große Vision, sondern denken eher technisch in Zielen, Maßnahmen und KPIs. Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit gehen sie in erster Linie inkrementell vor. Stärker als die ersten beiden Charaktere delegieren sie Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Doch wenn eine Aufgabe am sinnvollsten durch sie selbst erfüllt werden kann, beispielsweise in der Kommunikation, machen sie das. Ihr Fokus liegt dabei ganz klar auf den operativen Themen im Unternehmen.



Delegierende Gleichgültige

„Ich habe Leute, die sich kümmern“, sagt sich diese Personengruppe und beauftragt andere mit der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit. Damit hat sich das Thema für sie erledigt. Nachhaltigkeit sehen sie als ein Thema unter vielen – und keines, dem sie sich selbst widmen müssten.

Den Gleichgültigen fehlt es denn auch an einer echten Haltung zum Thema Nachhaltigkeit. Sie haben keinen persönlichen Bezug, verfolgen keine persönlichen Ziele und interessieren sich nicht wirklich für dieses Themenfeld. Ihr eigenes Handeln auf dem Feld der Nachhaltigkeit ist auf ein Mindestmaß begrenzt. Sie setzen den Rahmen, in dem andere handeln können. Sie sind aber stets bereit, Entscheidungen zu treffen oder Reden zu halten, um die sie ihr Team bittet. Doch von delegierenden Gleichgültigen geht kein eigener Handlungsimpuls aus.



Pessimistische Blockierer

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

CEO-PERSONA

Fünf idealtypische Managertypen bei der Nachhaltigkeitstransformation



**Leidenschaftlicher
Überzeugungstäter**



**Optimistischer
Chancenergreifer**



**Nüchterner
Transformations-
manager**



**Delegierender
Gleichgültiger**



**Pessimistischer
Blockierer**

HALTUNG

„Hier stehe ich
und kann
nicht anders!“

HANDLUNG

Tut alles, um
die Welt
nachhaltig zu
machen.

HALTUNG

„Die Welle reite
ich am besten
von vorne!“

HANDLUNG

Ergreift umfang-
reiche Maßnahmen
zum Wohle des
Unternehmens.

HALTUNG

„Was getan
werden muss,
wird getan!“

HANDLUNG

Koordiniert die
Transformation
Schritt für
Schritt.

HALTUNG

„Ich habe Leute,
die sich
kümmern!“

HANDLUNG

Delegiert das
Thema an
jemand anderen.

HALTUNG

„Nein!“

HANDLUNG

Behindert die
Transformation.

Auf Dauer sind Überzeugungstäter und Chancenergreifer gefragt

Natürlich bleibt eine solche Kurzcharakterisierung holzschnittartig. Sie zeigt aber, dass sich mit einer Ausnahme zumindest kurzfristig alle Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit rechtfertigen lassen und dem jeweiligen Unternehmen nutzen können. Es kann eventuell vorübergehend effizient sein, das Thema Nachhaltigkeit zu delegieren und die Prioritäten der eigenen Agenda anders zu setzen. Hier kommt es wesentlich auf das Team an. Ein starkes Team wird das anvertraute Mandat nutzen, bei einem weniger motivierten Team überwiegen die Risiken, an der unausweichlichen Transformation zu scheitern. Für die Transformationsmanagerinnen und -manager gilt Ähnliches. Ihr nüchterner Blick kann vor allem in Zeiten eines tiefgreifenden Umbaus bei anderen Themen gefragt sein. Doch auf Dauer wird kein Unternehmen ohne Chancenergreifer oder Überzeugungstäter auskommen.



Von Haltung zu Handlung

Wie die Transformation in zehn Schritten gelingt

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

Schritt 1

Umfassende Diagnose stellen

Am Anfang braucht es wie bei jedem strategischen Projekt vollständige Transparenz bezüglich des Status quo im eigenen Unternehmen und im Vergleich zum Wettbewerb. Genau hier beginnt vielerorts das Problem. Denn es ist ein mühsames Unterfangen, die erforderlichen Daten über alle Produktionsbereiche und die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu erfassen. Die Diagnose beschränkt sich aber nicht auf die Faktensammlung. Sie gibt CEOs auch einen Überblick über den aktuellen Stand der Dinge in puncto Ziele, Strategie, Umsetzung und Governance.

Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse rundet die Diagnose ab. Sie zeigt, wo Konkurrenten stehen, wie sie sich am Markt differenzieren und wo die eigenen Defizite liegen. Darauf aufbauend sollten Unternehmen mit „Today Forward“- und „Future Back“-Ansätzen Szenarien erarbeiten, wie sich ihr Markt in den kommenden Jahren entwickeln wird.

Schritt 2

Ambitionen und messbare Ziele definieren

Mit der Ambition legen Unternehmen fest, welche Rolle Nachhaltigkeit im künftigen Geschäftsmodell spielen soll. 90 Prozent der befragten Unternehmen weltweit gehen gemäß einer Bain-Studie davon aus, ihr Kerngeschäftsmodell zumindest teilweise anpassen zu müssen, um in einer nachhaltigen Wirtschaft zu bestehen. 38 Prozent erwarten sogar disruptive Anpassungen mit Blick auf ihre Produkte, Kundeninteraktionen, die Lieferkette oder andere Faktoren.

Im nächsten Schritt geht es darum, eine solche Ambition auf konkrete Ziele herunterzubrechen und breit zu kommunizieren. Diese Ziele müssen verständlich, messbar, realistisch und ehrgeizig sein. Noch verwenden Unternehmen häufig nicht die gleiche analytische Sorgfalt darauf, ihren nachhaltigen Erfolg so eindeutig zu definieren wie ihren finanziellen. Abhilfe lässt sich nur mit konkreten Messmethoden und leicht verständlichen Zielen schaffen.

Schritt 3

Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie verschmelzen

Unternehmen werden nur dann wirklich nachhaltiger, wenn die entsprechenden Schritte Teil ihrer Geschäftsstrategie sind und die Nachhaltigkeitsziele inklusive ihrer finanziellen Komponenten in die operative Steuerung integriert sind. Bislang verzahnt erfahrungsgemäß gerade einmal jedes zehnte Unternehmen beide Strategien.

Damit die Integration gelingt, braucht es zwei Perspektiven. Zum einen geht es darum, die im ersten Kapitel erwähnte „Licence to operate“ zu erhalten, dabei die veränderten Kundenbedürfnisse und Regulierungen zu beachten sowie ESG-Risiken wenn möglich zu antizipieren und so zu vermeiden. Mindestens genauso wichtig ist es zum anderen, die aufkommenden Opportunitäten frühzeitig zu erkennen und konsequent zu nutzen. Um auf zukunftssträchtigen Märkten Fuß zu fassen, gibt es drei Erfolg versprechende Ansätze. Unternehmen können ihr aktuelles Angebot mit nachhaltig erzeugten Premiumprodukten aufwerten, mit innovativen nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen neue Zielkundengruppen erschließen und zusammen mit Partnern neue Geschäftsmodelle aufbauen.

Schritt 4

Gesamten Transformationspfad vordenken

Bei strategischen Projekten laufen Unternehmen Gefahr, dass ihre Bemühungen nach anfänglichen Erfolgen versanden und das Beharrungsvermögen siegt. Von daher ist es empfehlenswert, so früh wie möglich den gesamten Transformationspfad in groben Zügen vorzudenken und dabei wie in der Chemieindustrie oder Öl- und Gasbranche auch Implikationen für vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen zu berücksichtigen. Ein solcher Plan enthält neben konkreten Maßnahmen auch die jeweils Verantwortlichen und Beteiligten sowie wichtige Meilensteine einschließlich zu erreichender Kennzahlen.

Natürlich darf dieser Plan nicht in Stein gemeißelt sein, dafür sind aktuell vielerorts noch die Unwägbarkeiten zu groß. Vor allem Unternehmen in sehr dynamischen Sektoren skizzieren ihren Transformationspfad eher in groben Wellen und bewegen sich dann wie ein Surfer von einer Welle zur nächsten. Vom ersten Tag an sollten Unternehmen jedoch in jedem Fall darauf achten, Fortschritte mit Kennzahlen zu messen, die ihren Zielen und Ambitionen entsprechen, um allen Beteiligten die Ernsthaftigkeit der Aufgabe vor Augen zu führen und möglichst frühzeitig etwaige Hindernisse zu erkennen. Genauso wichtig ist es, die angedachten Projekte in den Budgets abzubilden. Dies stellt sicher, dass die notwendigen Ressourcen in Form von Kapital und Fachkräften zur Verfügung stehen.

Schritt 5

Schlagkräftige Governance aufsetzen

Eine stringente Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie braucht eine schlagkräftige Governance, die das Erreichen der Ziele und die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen begleitet, steuert und überwacht. Dazu bedarf es passender Strukturen, Zuständigkeiten und Prozesse. Aktuell läuft in vielen Unternehmen noch der Aufbau entsprechender Strukturen. So unterschiedlich einzelne Ansätze sind, so kristallisieren sich doch branchenübergreifend bereits einige Erfolgskomponenten heraus. Dazu zählen etwa ein Chief Sustainability Officer oder Head of Sustainability ebenso wie ein crossfunktionales Nachhaltigkeitskomitee und die Sicherstellung der Verantwortlichkeiten der einzelnen Geschäftsfelder. Mit genügend Eigenverantwortung vor Ort sowie der Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Vergütung steigen die Erfolgchancen.

Schritt 6

Die richtigen Talente und Fertigkeiten zusammenbringen und fördern

Die anstehende Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit gelingt nur, wenn über die gesamte Organisation hinweg motivierte Beschäftigte das Thema annehmen und vorantreiben – in Form einer eigenen Stelle, als Teil ihrer Arbeit oder als Führungskraft. Um ein solches Nachhaltigkeitsteam zu formen, empfiehlt sich ein mehrgleisiges Vorgehen. In einem ersten Schritt geht es ähnlich wie bei der gesamten Transformation um die Erfassung des Status quo und dessen Abgleich mit den erforderlichen Ressourcen. Danach haben Unternehmen drei Möglichkeiten: Sie können ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifizieren, über alle Unternehmensbereiche hinweg das Wissen um nachhaltiges Handeln und Wirtschaften fördern sowie neue Talente einstellen. In der Praxis bewährt sich eine Kombination dieser Ansätze.

Schritt 7

Nützliche Partnerschaften aufbauen

Auf der Suche nach den erforderlichen Ressourcen sollten Unternehmen nicht vor den eigenen Grenzen haltmachen. Das gilt insbesondere für diejenigen, deren Transformationspfad einem Ultra-Triathlon im Teamwettbewerb gleicht. Je größer die Komplexität und die Abhängigkeit von Dritten, desto stärker empfiehlt sich der Aufbau

eines tragfähigen Partner-Ökosystems. Generell lassen sich externe Netzwerke für verschiedene Zwecke nutzen. Der Know-how-Gewinn zählt ebenso dazu wie die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums sowie eine stärkere Verzahnung mit NGOs und privaten sowie staatlichen Institutionen.

Schritt 8

Kommunikation transparent gestalten

Nur mit einer transparenten Kommunikation sowie einer klaren Positionierung des Unternehmens nach innen und außen lassen sich Hindernisse überwinden und Fürsprecher für die laufende Transformation gewinnen. Dazu braucht es Kommunikationspläne mit klaren Botschaften und einem klaren Zeitplan. Je erkennbarer das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens wird, desto eher kann es auch in die Unternehmensmarke einfließen. Zwar gibt es aktuell häufig noch eine Lücke zwischen dem bekundeten Interesse von Käuferinnen und Käufern an nachhaltigen Produkten und deren Zahlungsbereitschaft, aber diese dürfte sich in den kommenden Jahren zumindest teilweise schließen.

Schritt 9

Nachhaltigkeit persönlich vorleben

Gerade intern hängt die Glaubwürdigkeit der Kommunikation beim Thema Nachhaltigkeit stark vom erlebbaren Verhalten von Führungskräften und allen voran von der Person an der Spitze ab. Es gilt die alte Weisheit, nicht vom Wasser zu predigen und dann Wein zu trinken. Das ist jedoch kein Appell an CEOs, auf alle Flugreisen zu verzichten und morgens ausschließlich per Fahrrad ins Büro zu kommen. Es ist vielmehr eine Aufforderung, das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen – was vielerorts auch geschieht. Natürlich können CEOs für sich als Individuen nur kleine Beiträge leisten. Aber sie sind wichtig, um eine Organisation auf ein großes Vorhaben einzuschwören und dabei Verhaltensänderungen von vielen einzufordern.

Schritt 10

Leidenschaft für Nachhaltigkeit wecken

Um das volle Potenzial der Transformation zu heben, braucht es eine Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit wirklich lebt. Doch wie lässt sich eine solche Kultur schaffen? Hier kommen die CEOs als Antreiber, Dirigenten, Mahner und Motivatoren ins Spiel. Ihr Engagement muss für Belegschaft wie auch andere Stakeholder sichtbar und glaubwürdig sein. Das gilt im Kleinen genauso wie im Großen: Es muss erkennbar sein, dass die CEOs hinter der Ambition ihres Unternehmens und dessen Nachhaltigkeitszielen stehen und fest entschlossen sind, die eigene Firma in ein neues Zeitalter zu führen. Dieses Commitment trägt entscheidend dazu bei, das eigene Team zu inspirieren und zu aktivieren.



DER MENSCHLICHE FAKTOR

Es braucht Footprint, Handprint und Heartprint

Die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit ist anspruchsvoll und komplex. In dieser Situation hilft ein positives Narrativ. Genau das schafft ein neu entwickelter Ansatz mit den drei Komponenten Footprint, Handprint und Heartprint. Footprint steht hierbei für den negativen Einfluss von Unternehmen auf Umwelt und/oder Gesellschaft, Handprint für den positiven und Heartprint für den transformativen Einfluss. Das Ziel bei der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit lässt sich dann als einfacher Dreiklang formulieren: Footprint reduzieren, Handprint erhöhen und Heartprint schaffen.

Footprint reduzieren

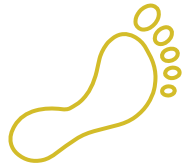
Wer sein Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringt, verringert seinen ökologischen Fußabdruck – idealerweise bis zu dem Punkt, an dem es keinen negativen Einfluss mehr gibt. Schon heute analysieren viele Unternehmen genau die Folgen ihres Handels über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und entwickeln Maßnahmen, um ihren Footprint zu verringern. Die Handlungslogik lautet typischerweise: verringern, recyceln, reparieren, schützen, einhalten – alles gemäß dem Motto, keinen Schaden anzurichten.

Handprint erhöhen

Der Handprint ist das Gegenbild des Footprint: Er erfasst die positive Wirkung unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft. Wer im Sinne des Handprint nachhaltig handelt, weiß um seinen positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft und analysiert, wo und wie er diesen maximieren kann. Unternehmen folgen hier in der Regel einer positiven Handlungslogik: erhöhen, verbessern, verändern, stärken, schaffen.

EIN NEUES NACHHALTIGKEITSFRAMEWORK

Ein praxiserprobter Ansatz für nachhaltiges Handeln



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

Heartprint schaffen

Wer den Footprint reduziert und den Handprint erhöht, ist auf einem guten Weg, auch Heartprint zu schaffen. Denn jegliche Form des Handelns beeinflusst Dritte. Wer im Sinne des Heartprint tätig ist, folgt meist einer motivierenden Handlungslogik: aktivieren, berühren, inspirieren, verbreiten, anregen. Beim Heartprint kommt es vor allem auf die Menschen in den Unternehmen an, nicht zuletzt auf die Führungskräfte, die Nachhaltigkeit vorleben und überzeugend kommunizieren.

Der hier skizzierte Ansatz kann helfen, das Bewusstsein von Unternehmen für die anstehenden Herausforderungen zu schärfen. In der Praxis wurden auf dieser Basis bereits Visionen und Nachhaltigkeitsstrategien formuliert und mit entsprechenden Zielen und Maßnahmen unterlegt. Ohne Frage liegt vor Deutschlands Wirtschaft noch ein weiter Weg. Doch wenn die Unternehmen ihren Footprint mit aller Entschlossenheit reduzieren, ihren Handprint mit aller Kraft erhöhen und tatsächlich Heartprint schaffen, dann wird dieses Land in 20 Jahren kaum wiederzuerkennen sein. Ein Anfang ist gemacht. Deutschlands CEOs haben begonnen, ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs zu bringen.

Epilog



Von Holger Hoff

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

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

Jede/r Einzelne von uns hat die Möglichkeit, mit Veränderungen im Konsumverhalten zu einer Nachhaltigkeitstransformation beizutragen. Ebenso kommt Unternehmen in Anbetracht ihrer enormen Möglichkeiten eine Schlüsselrolle bei dieser Transformation zu. Sie treiben technologische Innovationen wie die Skalierung und Kostenreduktion nachhaltiger Produkte ebenso voran wie neue Geschäftsmodelle. Zudem können Unternehmen und Sektoren neue Nachhaltigkeitstrends setzen und forcieren und das Konsumverhalten entsprechend beeinflussen.

Damit können Unternehmen zur Avantgarde werden und die Agenda für einen positiven transformativen Wandel mitgestalten, anstatt weiter das Stereotyp zu erfüllen, überkommene fossile Geschäftsmodelle weiterzuführen, solange diese nur profitabel sind. Vielmehr können sie in ihren jeweiligen Märkten Sprunginnovationen auslösen und dabei mit nachhaltigen Konzepten und Produkten ihre Position stärken.

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

Diese Studie belegt, dass CEOs die Wissenschaft hören. Die – nicht mehr ganz neue – Botschaft der Wissenschaft ist, dass wir dringend handeln müssen. Mit Unterstützung aus der Wissenschaft können Unternehmen konsistente ökologische und ökonomische (und soziale) Nachhaltigkeitsziele entwickeln und diese regelmäßig überprüfen. Sie gestalten damit eine positive Transformation mit, in welcher der Wandel als Chance begriffen wird und nicht als Bedrohung.

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

Danksagung

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

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

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



www.wertestiftung.org



www.futury.eu



www.react-initiative.de



Impressum

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

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

