Kraus & Partner
Transformation Experts

TRANSFORMATION **REPORT**

Transformation zu mehr Nachhaltigkeit in den Unternehmen – Gründe und Vorgehensweisen

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Am 24. Februar begann der russische Angriffskrieg auf die Ukraine. Neben den Eindrücken aus den Medien ist dieser Krieg im Alltag der Bevölkerung und der Unternehmen in erster Linie durch die Geflüchteten und die wirtschaftlichen Folgen wahrnehmbar. Gerade das Preisniveau und die Versorgungssicherheit beim Thema Energie sind Diskussionsgegenstand in der Wirtschaft. Bei einer Ad-hoc-Umfrage von Kraus & Partner sowie dem Handelsblatt Research Institute, an der 80 Unternehmensentscheider:innen auf LinkedIn teilgenommen haben, gab knapp die Hälfte an, dass sich die hohen Energiepreise deutlich spürbar auf ihr Unternehmen auswirken.

Die steigenden Kosten fossiler Energieträger führen in zahlreichen Unternehmen dazu, dass Maßnahmen im Bereich der Energieeffizienz sowie für den Einsatz erneuerbarer Energieträger intensiviert werden. Wenn auch der Krieg in erster Linie Tod, Leid und Zerstörung verursacht, so beschleunigt er – ähnlich wie die Coronapandemie – notwendige Veränderungen in Deutschland. 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. So gaben zwei Fünftel der Befragten einer weiteren Ad-hoc-Umfrage auf LinkedIn an, dass sie sich derzeit am stärksten mit nachhaltiger Energie beschäftigen. Themen wie Energiekosten und Energiesicherheit wurden hierbei weniger häufig genannt.

Getrieben durch die Energiekosten steigern die Unternehmen insofern ihre Anstrengungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit, wobei der Fokus auf der ökologischen Nachhaltigkeit in Form der Klimaneutralität liegt.

Dies ist zwar wichtig, Nachhaltigkeit ist allerdings weit mehr als nur Klima- und Umweltschutz. Das Konzept umfasst auch soziale und ökonomische Aspekte.

- **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. Gleiches gilt auch für eine etwaige Emission gefährlicher Stoffe in die Umwelt, denn sie zerstören diese in großem Maße und erschweren die Regeneration des Ökosystems.

- **Ökonomische Nachhaltigkeit:**
  Steht bei der ökologischen Dimension der Erhalt der Lebensgrundlagen auf unserem Planeten im Mittelpunkt, geht es bei der ökonomischen Nachhaltigkeit in erster Linie um die Sicherung individueller Bedürfnisbefriedigung, Absicherung von Beschäftigung und Gewinnmaximierung. Dies ist das Ziel einer – in dieser Hinsicht – nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung. Gemäß nachhaltiger Ökonomie ist eine dauerhafte Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nur in intakten Ökosystemen und bei sozialem Frieden möglich.

- **Soziale Nachhaltigkeit:**
  Ziel sozialer 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 gesamtgesellschaftlich den Zugang zu natürlichen Ressourcen, Land und Geldmitteln.

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.

Die 17 Ziele stellen ein Rahmenwerk für eine weltweite Entwicklung dar, das globale Ungerechtigkeiten ausgleichen, Chancengleichheit stärken und das Ökosystem sowie Ressourcen nachhaltig managen soll. 16 dieser Ziele betreffen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft, ergänzt um die Partnerschaft als 17. Ziel zur Erreichung sämtlicher bis 2030. Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt in erster Linie auf Ebene der einzelnen Staaten. In der EU werden einzelne Maßnahmen allerdings auch durch Kommission und Parlament vorangetrieben. In Deutschland hat die Bundesregierung zuletzt im März 2021 zur Umsetzung der „Agenda 2030-Ziele“ die Weiterentwicklung der „Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie“ beschlossen.

Gerade Unternehmen kommt dabei eine besondere Bedeutung und Verantwortung zu. Einerseits geht von ihnen ein positiver Beitrag für die Gesellschaft aus wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und damit Wohlstand oder die Verbesserung der Lebensqualität durch Innovationen. Andererseits sind sie zugleich aber auch potenzieller Verursacher von Umweltverschmutzung und der Zerstörung von Ressourcen, Biodiversität und des gesamten Ökosystems. Genau hier können Unternehmen gleichfalls ansetzen, um diesen negativen Einfluss ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu reduzieren.

In den vergangenen Jahren ist außerdem zunehmend der Druck auf die Unternehmen gewachsen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen, nicht zuletzt auch durch politische Maßnahmen und Programme (z. B. den „Green Deal“ der Europäischen Kommission).

Nachhaltigkeit ist damit ein weiteres großes Transformationsthema für Unternehmen und erfordert ein umfassendes Handeln wie beispielsweise bei der Digitalisierung. Es geht nicht um einzelne Maßnahmen, sondern um ein ganzheitliches Vorgehen. Die mit dieser Transformation verbundenen Potenziale für die Unternehmen, der aktuelle Status quo beim Thema Nachhaltigkeit sowie Kernaspekte der Nachhaltigkeitstransformation werden im Folgenden näher beleuchtet.

Nachhaltigkeit – ein relevantes Thema für Unternehmen

Klimawandel, zunehmende Regulierung, 1,5-Grad-Ziel, Klimaneutralität der EU bis 2050, Taxonomie, Green Deal, Fridays for Future und Kritik an ungebremstem Konsumverhalten führen zu einem Umdenken auch in Unternehmen. Sie möchten und müssen ihre Nachhaltigkeit verbessern.

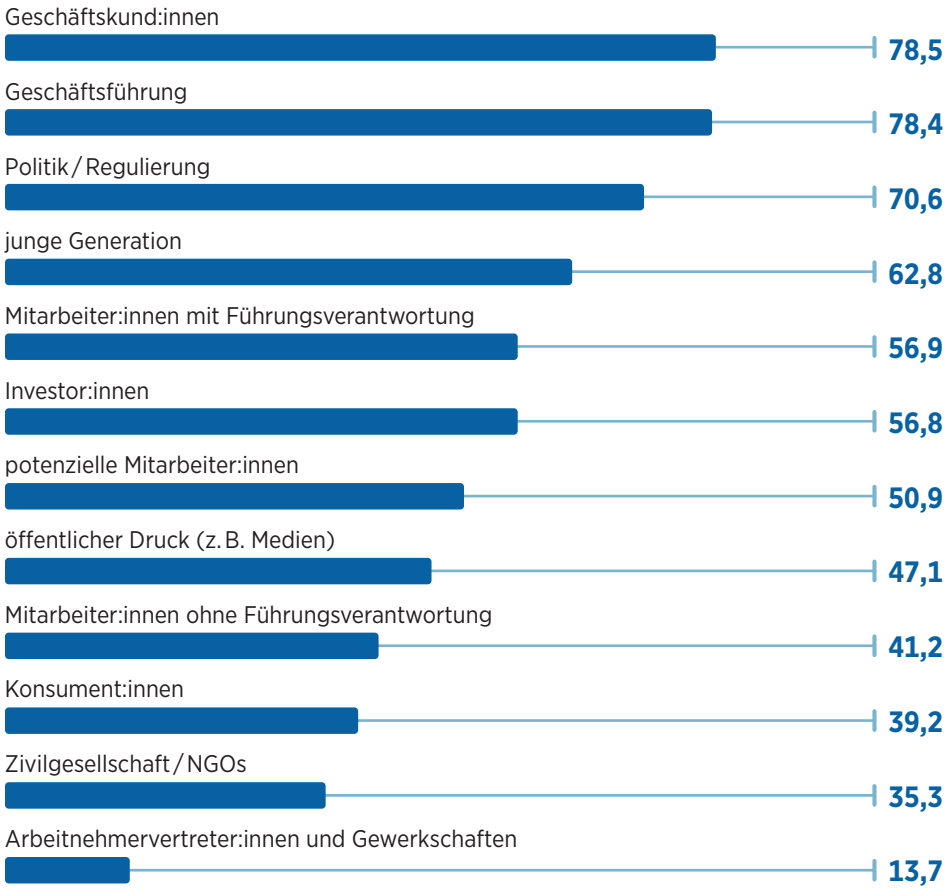
In einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung gaben 78 Prozent der Nachhaltigkeitsverantwortlichen an, dass das Thema stark von außen forciert wird. In einer weiteren Befragung der Stiftung zusammen mit der Peer School sowie der Universität Mannheim sagte darüber hinaus mit fast 79 Prozent die Mehrheit der Befragten aus, dass die Geschäftskund:innen der wesentliche Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation sind, direkt dahinter auf den Plätzen zwei und drei folgen Geschäftsführung sowie Politik und Regulierung. Konkret kommen als interne und externe Gründe beziehungsweise Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation der Unternehmen unterschiedliche Aspekte in Betracht.

Staatliche Vorgaben – Gesetze und Regulierung

Die Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN liegt in der Verantwortung der Mitgliedsstaaten, die dafür in den vergangenen Jahren immer mehr Maßnahmen und Gesetze entwickelt haben. Dazu gehört beispielsweise in Deutschland das Klimaschutzgesetz, mit dem Unternehmen Vorgaben zur Senkung der Treibhausgasemissionen gemacht werden, um eine Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen. Ein weiteres Beispiel ist das im Juni 2021 beschlossene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, mit dem Unternehmen zu mehr Verantwortung bezüglich des Schutzes der Menschenrechte in den globalen Lieferketten verpflichtet werden.

Wesentliche Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen

Anteil der Befragten, die die jeweiligen Treiber als eher / sehr wesentlich ansehen, in Prozent



Quellen: Bertelsmann Stiftung, Peer School, Universität Mannheim

In Europa werden die nationalen Regelungen noch durch Maßnahmen der EU ergänzt beziehungsweise verschärft. Drei Beispiele für staatliche Vorgaben zu mehr Nachhaltigkeit seitens 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_2-Ausstoß, sodass bis 2030 die Emissionen um 55 Prozent gemindert werden. Mit dem Aktionsplan sollen Aspekte wie Recycling und das „Recht auf Reparatur“ gestärkt werden. Der „Sustainable Finance Action Plan“ mit der EU-Taxonomie wurde 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.

Darüber hinaus gilt innerhalb der Europäischen Union seit 2018 die „Non-Financial Reporting Directive“ (NFRD), in Deutschland „CSR-Richtlinie“ (Corporate Social Responsibility) genannt. Von dieser Richtlinie sind mehr als 600 kapitalmarktorientierte deutsche Unternehmen wie Aktiengesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von mehr als 40 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro betroffen. Die NFRD verlangt von diesen Unternehmen, ihre CSR-Bemühungen dazustellen. Angesichts der Kritik, dass viele wichtige Unternehmen nicht unter diese Richtlinie fallen und die inhaltlichen Vorgaben für die „Nicht finanziellen Berichte“ nicht sehr detailliert sind, hat die Europäische Kommission eine Reform der Richtlinie vorgenommen. Dabei stellt die neue „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) nicht nur eine inhaltliche Überarbeitung der CSR-Richtlinie dar, sondern erweitert auch den Anwendungsbereich. Ab dem Berichtsjahr 2023 sollen alle größeren Unternehmen – mit mehr als 250 Mitarbeitenden und einer Bilanzsumme über 20 Millionen Euro oder einem Umsatz über 40 Millionen Euro – unabhängig von ihrer Kapitalmarktorientierung berichten. Ab 2026 ist dann vorgesehen, die Berichtspflichten auf alle börsennotierten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) auszuweiten. Die Inhalte sollen einem neuen „EU Sustainability Reporting Standard“ entsprechen.

Präferenzen von Marktteilnehmer:innen

Neben den staatlichen Vorgaben, die Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit anhalten, können diese Vorgaben auch vom Markt ausgehen und auf den Präferenzen der verschiedenen Marktteilnehmer:innen wie Kund:innen, Bewerber:innen und Investoren basieren. Hier besteht zwar keine Pflicht wie bei Gesetzen, dennoch gibt es Anreize für Unternehmen, den Präferenzen nachzukommen.

Immer mehr Bürger:innen – nicht nur die oft genannten Millennials – achten beim Konsum vermehrt auf Nachhaltigkeitsaspekte. Produkte und Dienstleistungen sowie das gesamte Unternehmen müssen beispielsweise in ökologischer und/oder sozialer Hinsicht nachhaltig sein, damit Konsument:innen sich dafür entscheiden. Ausgangspunkt dafür ist ein grundsätzlicher Wandel in der Lebenseinstellung. So planen 83 Prozent der von Polycore und „Spiegel“ befragten Personen, in Zukunft nachhaltiger zu leben. Ein Weg dazu ist der Konsum: In der Verbrauchs- und Medienanalyse von LBBW Research zeigt sich, dass ungefähr die Hälfte der Konsument:innen beim Kauf von Produkten darauf achtet, dass die Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handeln. Einen ähnlichen Wert weist der EY Future Consumer Index aus: Demnach achten 48 Prozent der Verbraucher:innen in Deutschland beim Kauf von Produkten auf deren Nachhaltigkeit.

Dies zeigt sich auch in der Marktentwicklung. Laut einer Studie des Center for Sustainable Business der NYU Stern ist der Marktanteil nachhaltiger Produkte von 14,3 Prozent im Jahr 2013 auf 16,6 Prozent in 2018 gewachsen. Der damit erzielte Umsatz stieg im gleichen Zeitraum um 29 Prozent auf 114 Milliarden US-Dollar.

Neben Konsument:innen setzen auch immer mehr Investoren – private sowie institutionelle – auf das Thema Nachhaltigkeit. Ergänzend zu einer passenden Rendite achten die Investoren bei den Unternehmen, in die sie investieren, zunehmend auch auf ein Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit. Börsen und Ratingagenturen bieten dafür passende Angebote wie fokussierte Indizes (z. B. Dow Jones Sustainability Index) an. Eine Richtlinie dafür stellt auch die EU-Taxonomie dar. Hierzu gaben in einer Investorenumfrage von EY vier Fünftel der Befragten an, dass die Faktoren Umwelt und Soziales relevante Chancen mit sich bringen.

Schon heute geht eine besonders große Hebelwirkung von den institutionellen Investoren mit großen Anlagevolumina aus. Auf der Klimakonferenz der Vereinten Nationen im Jahr 2019 haben 630 Investoren, die zusammen mehr als 37 Billionen US-Dollar Vermögen verwalten, eine Erklärung unterschrieben, mehr auf die Nachhaltigkeit ihrer Investitionsentscheidungen zu achten.

Neben Konsument:innen und Anleger:innen sind die Bürger:innen ebenfalls zum Großteil auch Beschäftigte und haben in diesem Hinblick ebenfalls Nachhaltigkeitsanforderungen an die Unternehmen als Arbeitgeber. Nachhaltigkeit beeinflusst insofern die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen positiv, was in Zeiten zunehmender Fachkräfteengpässe eine immer wichtigere Rolle spielt. Gerade die jüngeren Generationen bevorzugen es, für nachhaltige Unternehmen zu arbeiten. In einer Nielsen-Studie waren von den befragten Arbeitnehmer:innen, die die Arbeit bei nachhaltigen Unternehmen präferieren, etwa drei Fünftel maximal 34 Jahre alt. Und in einer Studie von BCG unter weltweit 200.000 Beschäftigten gaben 52 Prozent an, dass sie bei der Jobsuche Unternehmen als Arbeitgeber ausschließen würden, die nicht nachhaltig agieren. Darüber hinaus zeigt sich bei ökonometrischen Analysen auf Basis von Betriebsdaten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass Unternehmen, bei denen ökologische Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielt, weniger Personalmangel und weniger Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben.

Unternehmen können insofern mit einer Verbesserung ihrer Nachhaltigkeit mehr Kund:innen, Investoren sowie potenzielle Beschäftigte für sich gewinnen.

Unternehmensinterne Aspekte

Unternehmen können mit einem größeren Engagement in Sachen Nachhaltigkeit nicht nur ihre Attraktivität als Arbeitgeber für künftige Beschäftigte steigern, sondern auch für die derzeitigen Arbeitnehmer:innen. Mit der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ergibt sich für Beschäftigte häufig eine Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, ein Purpose. Sie erkennen, dass sie in ihrem Arbeitsumfeld auch einen Beitrag zum Klimaschutz und zur Einhaltung der Menschenrechte leisten können, sei es durch die Ressourceneffizienz oder die Einhaltung von Compliance- und anderen Regelwerken in der Lieferkette. Laut einer Untersuchung von Strategy& sagen in Unternehmen mit klar definiertem und kommuniziertem Zweck 63 Prozent der Beschäftigten aus, dass sie motiviert sind. In den anderen Unternehmen sind es nur 31 Prozent.

Nachhaltig agierende Unternehmen können insofern eine geringere Mitarbeiterfluktuation realisieren. So sprechen sich beispielsweise 94 Prozent der SAP-Beschäftigten bei internen Umfragen dafür aus, dass der Softwarekonzern ökologisch wirtschaften solle.

Darüber hinaus hat Nachhaltigkeit grundsätzlich auch wirtschaftliche Effekte. Beispielsweise achten immer mehr Konsument:innen auf die Nachhaltigkeit bei den Unternehmen, ihren Produkten und Services. Der Aspekt kann insofern ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Angeboten der Konkurrenz sein und damit zu Umsatzwachstum führen.

Des Weiteren gibt es positive Effekte auf Rentabilität und Effizienz. Wenn Unternehmen beispielsweise im Sinne der Nachhaltigkeit den Energieverbrauch, die CO_2-Emissionen oder den Rohstoffeinsatz reduzieren, verringern sie so auch ihre Kosten. Gerade in der aktuellen Situation mit hohen bzw. stark steigenden Preisen für Energieträger wie Gas, Kohle und Öl oder andere Rohstoffe wie seltene Erden ist es von Vorteil, wenn Unternehmen diese aus Gründen der Nachhaltigkeit in geringerem Ausmaß nutzen oder die Energieversorgung beispielsweise auf regenerativen Quellen basiert. Damit sind 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 nachhaltig agierende Unternehmen. 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 Effekt der Nachhaltigkeit von sechs Prozentpunkten. Der Unterschied unterlag in den folgenden Jahren gewissen Schwankungen, allerdings erreichte der Margenvorsprung auch 2016 noch eine Größenordnung von etwas mehr als vier Prozentpunkten.

Transformation zu mehr Nachhaltigkeit in den Unternehmen – wo stehen die deutschen Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit?

In den vergangenen Jahren hat das Thema der Nachhaltigkeit – sicherlich insbesondere durch die zuvor genannten Aspekte – immer mehr an Bedeutung gewonnen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Umfrage von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim. Drei Viertel der befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen antworten, dass das Thema in den vergangenen fünf Jahren in ihren Unternehmen viel wichtiger geworden ist. Nur bei einem verschwindend geringen Anteil von etwa vier Prozent ist es unwichtiger geworden.

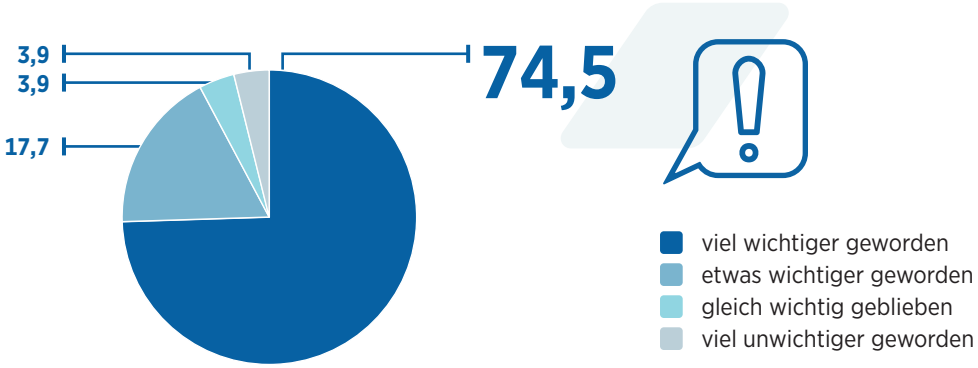
Dabei zeigt sich in den Betriebsdaten des IAB, dass etwa 50 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeit als ein wichtiges beziehungsweise sehr wichtiges Thema ansehen. Dieser Anteil steigt wiederum mit der Betriebsgröße. Bei großen Unternehmen hat Nachhaltigkeit insofern eine höhere Bedeutung.

Die Bedeutung, welche dem Thema seitens der Unternehmen bereits beigemessen wird, zeigt sich darüber hinaus bei dessen Ansiedlung im Unternehmen. In früheren Jahren lag die Verantwortung für die Nachhaltigkeit bei der Personal-, Marketing- oder Kommunikationsabteilung. Mittlerweile ist das Thema bei ungefähr zwei Drittel der Unternehmen auf der Vorstandsebene angesiedelt, wie die von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim durchgeführte Umfrage zeigt.

Des Weiteren wachsen die Nachhaltigkeitsbudgets immer weiter an. In der Mittelstandsbefragung der Commerzbank aus dem Herbst 2020 gab gut die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass ihre Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den vergangenen zwei Jahren zugenommen haben. Bei weiteren 43 Prozent war die Investitionshöhe konstant. Auch die Corona-Krise

Veränderung der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren

Anteil der Befragten in Prozent



Quellen: Bertelsmann Stiftung, Peer School, Universität Mannheim

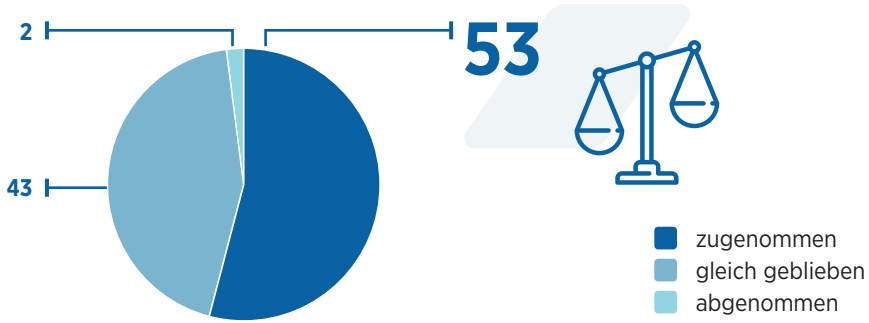
Zuständigkeit für Nachhaltigkeit auf der Vorstandsebene

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: keine Angabe

Quellen: Bertelsmann Stiftung, Peer School, Universität Mannheim

Entwicklung der Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren

Anteil der befragten Unternehmen im Herbst 2020; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



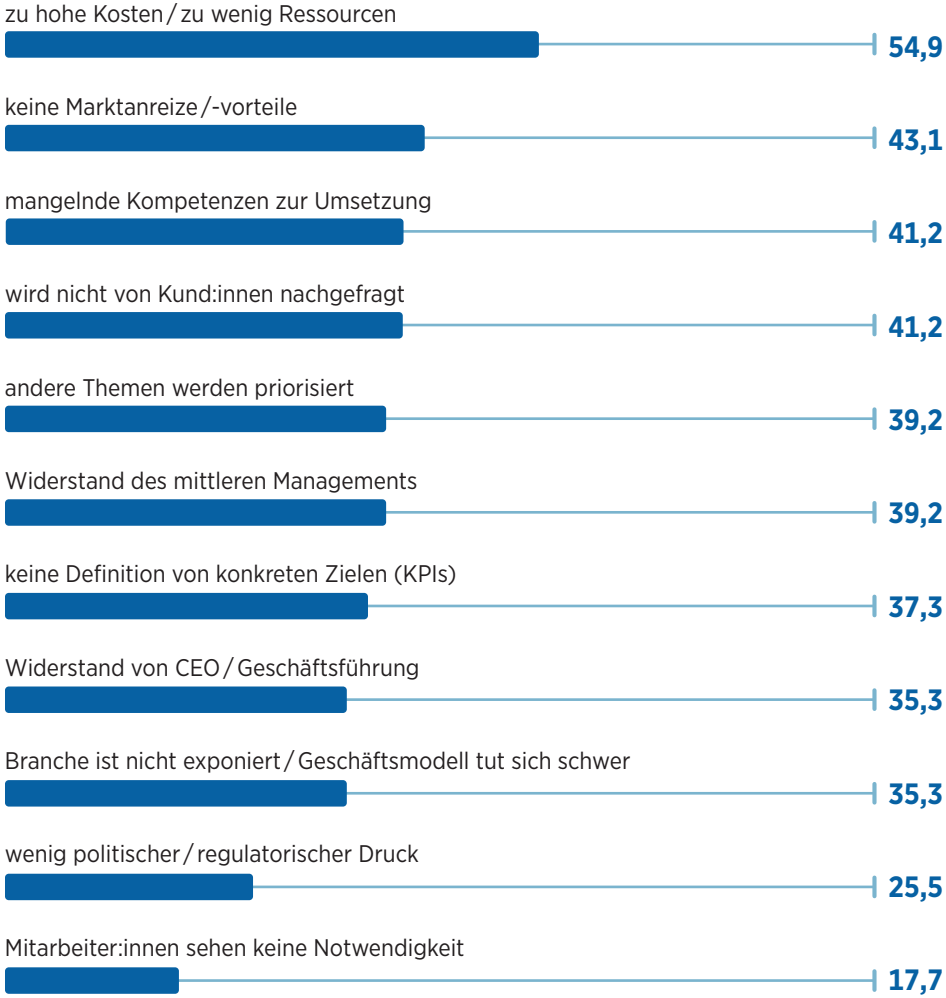
Quelle: Commerzbank

hatte hier keinen großartig negativen Effekt. Laut den von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen sind nur bei etwa 12 Prozent der Unternehmen die Nachhaltigkeitsbudgets aufgrund der Pandemie gesunken. Hingegen wurden bei 31 Prozent die Budgets sogar aufgestockt. Damit haben etwa in der Hälfte der Unternehmen diese Budgets eine Größenordnung erreicht, die von den dort befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen als (eher) ausreichend eingeschätzt wird.

Das Thema wird allerdings in den Unternehmen noch eher eng gefasst ausgelegt. So haben sich laut Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim zwei Drittel der Unternehmen Klimaziele gesetzt und insofern einen Fokus auf die ökologische Dimension. Darüber kommt die HypoVereinsbank im Frühjahr 2021 in einer Studie zusammen mit der Kommunikationsberatung akzente zu der Einschätzung, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen unter Nachhaltigkeit die Themen Umweltschutz und Arbeitssicherheit verstehen. Andere Facetten spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Wesentliche Hemmnisse bei der Nachhaltigkeitstransformation

Anteil der Befragten, die die jeweiligen Hemmnisse als eher / sehr wesentlich ansehen, in Prozent



Quellen: Bertelsmann Stiftung, Peer School, Universität Mannheim

Dies zeigt sich ebenfalls bei den Aspekten, die nach Ansicht der von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim befragten Unternehmen in den kommenden Jahren die Nachhaltigkeitstransformation im Wesentlichen ausmachen werden. Die größte Rolle spielen dabei nach Ansicht der Befragten die Vermeidung von Emissionen sowie die Dekarbonisierung. Dahinter folgen die Kreislaufwirtschaft, sowie der Einsatz nachhaltiger Rohstoffe und das Reporting. Erst an vierter Stelle steht mit der Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes ein nicht ökologischer Aspekt.

Mit Blick auf den Status quo in Sachen Nachhaltigkeit bei den Unternehmen zeigt sich Ausbaupotenzial noch bei einem weiteren Aspekt. Wenn auch das Bewusstsein vorhanden ist, fehlt es doch häufig an der passenden Handlung. Nur etwa ein Drittel der von der Commerzbank befragten Mittelständler verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie. Außerdem können nur zwei Prozent der Nachhaltigkeitsmanager:innen, die für die Studie von Bertelsmann Stiftung, Peer School und Universität Mannheim befragt wurden, für ihr Unternehmen aussagen, dass das Thema Nachhaltigkeit in allen Bereichen voll und ganz verankert ist.

Ein Grund dafür mögen verschiedene Hemmnisse sein. Dazu zählen laut den Nachhaltigkeitsmanager:innen in erster Linie hohe Kosten und geringe Ressourcen, fehlende Marktanreize sowie die Priorisierung anderer Themen wie Digitalisierung.

Insgesamt gibt es für die Unternehmen also noch reichlich Potenzial, um ihre Nachhaltigkeitstransformationen voranzubringen oder diese überhaupt erst einmal wirklich zu beginnen.

Initiativen und Siegel

Es gibt zahlreiche Initiativen auf Branchenebene sowie Siegel, mit denen Unternehmen ihr Engagement sowie ihren Fortschritt beim Thema Nachhaltigkeit zum Ausdruck bringen können. In den unterschiedlichsten Branchen und Produktbereichen sind solche Programme zu finden – auf Bundesländer-Ebene, national und international; zum Beispiel:

Die **WIN-Charta** ist eine Initiative auf Bundesländer-Ebene. Sie ist Teil der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg. Unterzeichnende Unternehmen verpflichten sich dazu, die zwölf Leitsätze der WIN-Charta – beispielsweise Achtung der Menschenrechte, Einsatz erneuerbarer Energien, Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden – einzuhalten und ihre Nachhaltigkeit weiter zu steigern.

Der **Blaue Engel** ist seit über 40 Jahren das Umweltsiegel der Bundesregierung und in Deutschland sehr verbreitet. Umweltschonende Produkte und Dienstleistungen werden damit ausgezeichnet, wobei dafür der gesamte Produktlebenszyklus betrachtet wird.

Blue Competence ist eine Initiative des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) zur Förderung der Nachhaltigkeit im Maschinen- und Anlagenbau.

Chemie³ ist eine Initiative, bei der sich der Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI), die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) für Nachhaltigkeit in der chemisch-pharmazeutischen Industrie einsetzen.

DIN EN ISO 14001 ist eine Norm, nach der sich Unternehmen zertifizieren lassen können. Damit verpflichten sie sich, ihren Beschäftigten eine schriftliche fixierte Umweltpolitik – Umweltschutz und stetige Verbesserung der Umweltleistung – zu kommunizieren. Außerdem kommen sie Mindestanforderungen für alle relevanten Umweltaspekte ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen nach.

Der **Grüne Knopf** ist das staatliche Siegel für sozial und ökologisch hergestellte Textilien.

Nachhaltiges Unternehmen (DIQP) ist ein Siegel, mit dem Unternehmen ihr gesamtes Nachhaltigkeitsengagement entlang der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension zum Ausdruck bringen können. Basis dafür sind die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.

Dabei gibt es sich nicht nur nationale Programme, sondern auch internationale Zusammenschlüsse von Partnern:

Bettercoal ist eine Initiative großer europäischer Energieversorger mit dem Ziel, die Kohleproduktion weltweit auf akzeptable Umwelt- und Sozialstandards zu heben.

Ethical Tea Partnership ist ein Zusammenschluss, bei dem sich internationale Teeunternehmen um eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Teearbeiter und Kleinbauern sowie der Umweltbedingungen in den Anbauregionen kümmern.

Fairtrade ist ein Label, das von verschiedenen Siegelinitiativen, die im internationalen Dachverband Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) zusammengeschlossen sind, vergeben wird. Ausgezeichnet werden damit Güter von Unternehmen oder Organisationen, die ganz oder auch nur teilweise aus einem nach bestimmten Kriterien definierten fairen Handel stammen und bei deren Herstellung damit festgesetzte soziale sowie teilweise auch ökologische Kriterien eingehalten werden.

Roundtable on Sustainable Palm Oil ist eine Initiative, bei der sich Nichtregierungsorganisationen, Palmölproduzenten, die Palmöl verarbeitende Industrie, Hersteller von Konsumgütern, Einzelhändler sowie Banken und Investoren aus der Palmöllieferkette zusammengeschlossen haben, um nachhaltige Anbaumethoden für Palmöl zu fördern.

In den Initiativen können sich Unternehmen beispielweise über Informations- und Schulungsangebote zum Thema Nachhaltigkeit austauschen. Außerdem können die Siegel den Verbraucher:innen als transparente Information über die Nachhaltigkeit des Unternehmens oder dessen Produkte dienen. Vielfach ist dies aber nur äußerst eingeschränkt möglich, da vielen Verbraucher:innen die Initiativen und Siegel sowie das, was dahintersteht, unbekannt sind.

Transformationsschritte zu einem nachhaltigeren Handeln im Unternehmen

Bei vielen Unternehmen ist das Bewusstsein für die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit gegeben. Vielfach hapert es aber noch am nachhaltigen Handeln. Dafür müssen die Unternehmen passende Maßnahmen ergreifen.

Wesentlichkeitsanalyse und Strategie

Der Transformationsprozess beginnt allerdings nicht direkt operativ mit einzelnen Maßnahmen, sondern strategisch. Am Anfang steht eine Wesentlichkeitsanalyse, bei der es darum geht, festzustellen, welche wesentlichen Einflussfaktoren das Unternehmen bzw. das individuelle Geschäftsmodell auf die Umwelt und die Gesellschaft hat. In den meisten Analysen der Unternehmen findet sich eine Verbindung zu den Sustainable Development Goals der UN. In verschiedenen Branchen existieren hierzu Best-Practice Beispiele, denn die wesentlichen Einflussbereiche ähneln sich häufig. Beispielsweise hat ein Unternehmen der textilen Produktion häufig hohe Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten in Entwicklungsländern. Und während ein Papierhersteller aufgrund seiner Produktionsprozesse erheblichen Einfluss auf den Wasserverbrauch hat, kann ein Maschinenbauer 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 des Status quo, beispielsweise die Berechnung des eigenen ökologischen Fußabdrucks oder eine Auseinandersetzung mit den Bedingungen für die eigenen Beschäftigten. Hierzu sollten alle Aspekte der Nachhaltigkeit im Unternehmen systematisch gemessen und erfasst werden. Dies dient ebenfalls zur transparenten Darstellung des späteren Fortschritts bei der Transformation.

Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte nicht separat stehen, sondern Teil der gesamten Unternehmensstrategie sein, damit zum Ausdruck kommt, welche Bedeutung dem Thema beigemessen wird. Eine Strategie ist auch deshalb wichtig, da der Wandel zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen weniger nur eine Summe einzelner Maßnahmen ist, sondern vielmehr eine ganzheitliche Transformation, die alle Bereiche und Prozesse im Unternehmen betrifft. Weiß das Unternehmen, wo es steht, müssen für alle angestrebten Bereiche Ziele definiert werden. Dies kann von der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben bis zum maximal möglichen Nachhaltigkeitslevel reichen.

In einigen Unternehmen liegt die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit bereits auf der Vorstandsebene. Wie jede andere Transformation erfordern auch die weitreichenden Entscheidungen bei der Nachhaltigkeit eine Verankerung des Themas auf der obersten Führungsebene, die sich offen für die Veränderung zeigen sollte, um so zugleich Vorbild für die Beschäftigten zu sein.

Stellen Unternehmen den Aktionsplan zu mehr Nachhaltigkeit auf, sollte sich dieser nicht nur auf alle Unternehmensbereiche beziehen, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette. Dies hat erstens gesetzliche Gründe wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, und zweitens erwarten dies die Konsument:innen. Darüber hinaus verdeutlicht auch das Scope-Konzept die Bedeutung der gesamten Wertschöpfungskette. Denn die CO_2-Emissionen werden

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 sowie der Verteilung und Nutzung der eigenen Produkte oder bei der Abfallentsorgung entstehen. Der größte Hebel für Unternehmen, etwas Positives für Umwelt und Gesellschaft zu bewirken, liegt im Scope 3. Während nur fünf bis zehn Prozent der CO_2-Emissionen im Unternehmen anfallen, verteilen sich die restlichen 90 bis 95 Prozent über die Wertschöpfungskette – zumindest bei international tätigen mittelständischen Unternehmen.

Außerdem sollte beim Aktionsplan und den einzelnen Maßnahmen auch immer an Daten und Kennzahlen gedacht werden, die transparente Rückschlüsse über den jeweiligen Impact ermöglichen. In der Außendarstellung ist Nachhaltigkeit kein simples Marketingthema, sondern verlangt eine transparente und faktenbasierte Skizzierung des bereits Erreichten anstatt reiner Ankündigungen von Zielen für die Zukunft.

Nicht nur gesetzliche Regelwerke, sondern auch die Gesellschaft erwartet immer mehr Transparenz über die Nachhaltigkeit einer wirtschaftlichen Aktivität. Die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) erarbeitet derzeit Standards für den Nachhaltigkeitsreport, der für Unternehmen ab 250 Mitarbeiter:innen Anwendung finden soll. Damit will man den inzwischen weit verbreiteten Marketing-Slogans zur Nachhaltigkeit eine fundierte, standardisierte Bewertung entgegensetzen. Auch wenn Nachhaltigkeit zu einem Buzzword geworden ist, so sind Gesellschaft, Verbraucher:innen, NGOs und immer mehr große Kunden doch sensibilisiert. Authentizität und Nachvollziehbarkeit werden gefordert. Ansonsten ist die Gefahr hoch, dass reine Marketingaktionen als Greenwashing aufgefasst werden.

In der Außenwahrnehmung besteht grundsätzlich immer das Risiko, dass die Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Unternehmen als Greenwashing aufgefasst werden – der Wandel zu mehr Nachhaltigkeit den Unternehmen also nicht wirklich geglaubt wird. Dieser Eindruck kann sich beispielsweise ergeben, wenn Unternehmen beim Thema Klimaneutralität einzig auf die Kompensation von CO_2-Emissionen setzen. Allerdings sollte in diesem Fall immer zuerst an der Vermeidung von Emissionen gearbeitet werden, und erst wenn die eigenen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, können die unvermeidbaren Emissionen kompensiert werden.

Das Problem des Greenwashings lässt sich als Socialwashing auch auf andere Bereiche der Nachhaltigkeit übertragen. Beispielsweise kann ein Unternehmen die Fürsorge für die eigenen Beschäftigten hervorheben, sich aber nicht für adäquate Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette einsetzen. In diesem Fall wäre – wie beim Greenwashing – das Handeln nicht vollkommen konsequent.

Beschäftigte im Change-Prozess

Im Mittelpunkt stehen bei der Nachhaltigkeitstransformation – wie bei jedem Change-Prozess – die Beschäftigten. Damit dieser Prozess und damit die gesamte Nachhaltigkeitstransformation erfolgreich verläuft, gilt es, die Beschäftigten mit vier Hebeln und entlang von vier Phasen mitzunehmen.

Bei den vier Hebeln handelt es sich um Einsicht und Motivation, Vorbilder und Kultur, Fähigkeiten sowie Strukturen und Prozesse. Zuerst gilt es, bei den Beschäftigten für Einsicht in den Nachhaltigkeitswandel zu sorgen. Sie sollen verstehen, dass Prozesse und Verhalten sich wandeln müssen, damit die Nachhaltigkeit gesteigert werden kann. Dazu gehört natürlich ebenfalls, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Nachhaltigkeit grundsätzlich notwendig ist. Ist diese Einsicht vorhanden, muss die Belegschaft dahingehend motiviert werden, ihr Verhalten nachhaltiger zu gestalten, und die nachhaltigen Prozesse im Unternehmen so umsetzen.

Die Stimulierung von Einsicht und Motivation kann in den Unternehmen durch Vorbilder und passende Kultur unterstützt werden. Verhalten sich Führungskräfte und Kollegen nachhaltiger, beispielsweise indem sie auf Dienstreisen verzichten, sich für Diversity einsetzen oder an Weiterbildungen teilnehmen, steigert dies unter Umständen die Akzeptanz und Motivation bei den anderen Beschäftigten, ebenso zu handeln. Förderlich ist ebenfalls die passende Kultur im Unternehmen. Dazu gehört, dass Nachhaltigkeit mit zu den Unternehmenswerten gehört und es ebenfalls Teil der Unternehmensstrategie ist.

Bei den Fähigkeiten geht es darum, den Beschäftigten zu vermitteln, wie sie ihr Verhalten ökologisch und sozial nachhaltiger gestalten können. Was können sie an ihrem Arbeitsplatz tun? Wo fangen sie in der täglichen Arbeit an? Welche Effekte lassen sich durch eine Veränderung der Prozesse erzielen? Es geht auch zunächst darum, dass alle Beschäftigten verstehen, wie nachhaltig ihr Unternehmen bereits agiert. Und zuletzt braucht es passende Strukturen und Prozesse, die den Beschäftigten ein nachhaltigeres Verhalten ermöglichen.

Aus diesen vier Hebeln folgen vier Phasen der Nachhaltigkeitstransformation: Akzeptanz, Mobilisierung, Fähigkeit und nachhaltiges bzw. dauerhaftes Commitment. Die Idee dahinter leitet sich von den vier Hebeln ab, mit denen die Nachhaltigkeit des Verhaltens der Beschäftigten verbessert werden kann. Jede dieser Phasen ist mit spezifischen Zielen verknüpft, sodass am Ende das übergeordnete Ziel eines nachhaltigeren Verhaltens der Beschäftigten erreicht wird.

In der ersten Phase der Akzeptanz verfolgen Unternehmen das Ziel, etwaige Widerstände in der Belegschaft gegen eine Verhaltensänderung oder die Aufgabe liebgewonnener – aber nicht nachhaltiger – Prozesse abzubauen und Akzeptanz für nachhaltiger Prozesse zu schaffen.

Anschließend werden die Beschäftigten in der Phase der Mobilisierung dazu motiviert und bewegt, dieses nachhaltigere Verhalten auch in allen Bereichen umzusetzen. Sofern dazu noch Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt werden, erfolgt deren Vermittlung in gezielten Workshops und Trainings im Rahmen der dritten Phase der Fähigkeiten.

Die vierte und letzte Phase – nachhaltiges bzw. dauerhaftes Commitment – ist dann eigentlich der anschließende Dauerzustand, bei dem die ersten drei Phasen und damit Nachhaltigkeit insgesamt Teil der DNA des Unternehmens werden. Nachhaltige Prozesse und Maßnahme sind eine Selbstverständlichkeit geworden, und es gibt keine Rückkehr zu alten Verhaltensmustern.

Nach diesen ersten Schritten der Nachhaltigkeitstransformation – Wesentlichkeitsanalyse, Strategieentwicklung, Mitnahme der Beschäftigten – stehen dann die operativen Maßnahmen im Mittelpunkt. Dabei handelt es sich um die Maßnahmen, mit denen die Unternehmen abhängig von der Ausgangssituation ihre Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen verbessern können.

Operative Maßnahmen

Ökologische Dimension

Das oberste Thema bei der Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit ist für zahlreiche Unternehmen aktuell die Klimaneutralität bzw. die Reduktion der CO_2-Emissionen – idealerweise über alle drei Scopes hinweg. Ansätze in diesem Feld sind Energieeinsparungen im Gebäude und gegebenenfalls den Produktionsprozessen oder die Umstellung der Energieversorgung auf Energie aus regenerativen Quellen. Letzteres kann auch durch den Aufbau einer eigenen nachhaltigen Energieversorgung beispielsweise mittels Photovoltaik-Anlage erfolgen. Darüber hinaus kommen Unternehmen dem Ziel der Klimaneutralität näher, indem sie ihre Mobilität wandeln und beispielsweise den Anteil an Elektrofahrzeugen im Fuhrpark erhöhen oder bei Dienstreisen emissionsärmere Transportmittel wählen.

Beim Weg zur Klimaneutralität sollten Unternehmen die passende Reihenfolge der Schritte berücksichtigen. Es gibt eine Vielzahl an Partnern, mit denen Unternehmen ihre CO_2-Emissionen kompensieren können. Das sind dann finanziell geförderte Projekte im Bereich erneuerbarer Energien und Energieeffizienz, die irgendwo auf der Welt umgesetzt werden. Kompensationsprojekte können auch darauf ausgelegt sein, CO_2-Emissionen zu reduzieren oder zu binden. Beispiele dafür sind Maßnahmen in der Land- und Forstwirtschaft sowie der Erhalt von Mooren. Eine solche Kompensation sollte allerdings erst zum Schluss erfolgen, da sonst in der öffentlichen Wahrnehmung der Eindruck entsteht, die Unternehmen würden sich vom eigenen nachhaltigen Handeln freikaufen.

Insofern sollte zu Beginn immer das eigene Engagement stehen, Unternehmen sollten damit beginnen, durch Energieeinsparung und weniger Dienstreisen CO_2-Emissionen zu reduzieren sowie durch Umstieg auf Energie aus regenerativen Quellen oder Elektromobilität CO_2-Emissionen zu vermeiden.

Förderlich für die ökologische Nachhaltigkeit ist des Weiteren eine Verringerung des Ressourceneinsatzes – beispielsweise ein Verzicht auf Ausdrucke im Büro, sodass Papier eingespart wird. In Produktionsprozessen wiederum kann im Zuge technischer Weiterentwicklungen bei Bauteilen der Materialeinsatz bei Erhalt der Eigenschaften reduziert werden.

Außerdem kann grundsätzlich die Umweltbelastung der Prozesse im Unternehmen und in der gesamten Wertschöpfungskette unter die Lupe genommen und hinsichtlich einer Verringerung des Eintrags von Schadstoffen überprüft werden. Dazu gehörten eine Verringerung des Abfalls oder auch eine Verbesserung der Recyclingmöglichkeiten der eigenen Produkte.

Ökonomische Dimension

Im Mittelpunkt der ökonomischen Nachhaltigkeit stehen Maßnahmen zur langfristigen Sicherung der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens. Dazu gehörten das Hinterfragen der Rentabilität von Investitionsentscheidungen oder auch eine langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie sowie operative Maßnahmen anstatt der alleinigen Erreichung von kurzfristigen KPIs. Außerdem sollten Unternehmen in Zukunft verstärkt den Fokus auf die Entwicklung profitabler Geschäftsmodelle richten, die im Einklang mit dem Nachhaltigkeitstrend sind. Für ihren langfristigen Blick bei Unternehmensentscheidungen werden Inhabergeführte Unternehmen vielfach positiv von börsennotierten Unternehmen abgegrenzt.

Soziale Nachhaltigkeit

Ein Aspekt sozialer Nachhaltigkeit ist das Thema Menschenrechte. Unternehmen können darauf achten, dass entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte eingehalten und faire Arbeitsbedingungen sichergestellt werden. Zwar setzt genau hier auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz an, allerdings tritt es erst Anfang kommenden Jahres in Kraft und gilt nur für größere Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten (ab 2024: 1.000 Beschäftigte). Unternehmen, die nicht darunterfallen, können natürlich von sich aus aktiv werden.

Ihre soziale Nachhaltigkeit stärken Unternehmen ebenfalls mit Maßnahmen aus dem Bereich Coporate Citizenship. Also Spenden-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten oder auch die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern wie beispielsweise ein Tag, an dem die Beschäftigten sich in Projekten für das Gemeinwohl engagieren.

Die soziale Nachhaltigkeit hat allerdings auch unternehmensinterne Facetten, beispielsweise, den Beschäftigten Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitsort und -zeit zu bieten, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Gleiches kann durch Unterstützung bei der Kinderbetreuung erreicht werden.

Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung oder der (künftig zentralen) Weiterbildung verbessern ebenfalls die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Dazu zählt auch eine Förderung von Diversity im Unternehmen – in allen Facetten von Geschlecht über Alter und Herkunft bis Inklusion.

Blick in die Praxis

Nachhaltigkeit bei RÖKONA

Prof. Dr. Georg Kraus, CEO Kraus & Partner, im Gespräch mit Arnd-Gerit Rösch, CEO RÖKONA Textilwerk GmbH & Co. KG

https://youtu.be/tDbKn89BZsY

Nachhaltigkeit bei der Bethmann Bank AG

Prof. Dr. Georg Kraus, CEO Kraus & Partner, im Gespräch mit Hans Hanegraaf, Vorstandsvorsitzender Bethmann Bank AG

https://youtu.be/H3iztI8cDiI

Checkliste zum Thema Nachhaltigkeit – Handlungsempfehlungen von Kraus & Partner

Fast jedes Unternehmen, das wir kennen, macht irgendetwas zum Thema Nachhaltigkeit. Oft erleben wir aber eine sehr fragmentierte Vorgehensweise. Wir empfehlen, das Thema Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu machen. Dafür ist es notwendig, sich umfassend mit dem Thema auseinanderzusetzen und es im Rahmen der Strategieentwicklung zu integrieren. Ähnlich wie bei einer normalen Strategieentwicklung empfehlen wir, bestimmte Schritte zu durchlaufen. Diese Checkliste soll Ihnen einen Überblick geben, was Sie aus unserer Sicht in diesem Kontext beachten sollten. Hilfreich sind hierzu auch folgende Seiten der UN:
www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/integrate-sustainability/roadmap

1. Die Status-quo-Analyse
2. Die Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln
3. Die Transformation sicherstellen. Erfolgreiches Change-Management

Die Status-quo-Analyse

Hier geht es darum, ein besseres Verständnis für den aktuellen Status quo zu erhalten. In dieser Übung empfehlen wir Ihnen, weitere Experten zum Thema Nachhaltigkeit in die Diskussion zu integrieren. Es braucht hier insbesondere zum Thema Stakeholder-Analyse und SWOT einen Blick von außen, um zu erkennen, wie sich die Anforderungen auf Ihre Organisation und Ihr Geschäftsmodell in den nächsten Jahren verändern wird – angefangen vom Gesetzgeber, bis hin zu technologischen Änderungen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln

Sich mit dem Thema Nachhaltigkeitsstrategie auseinanderzusetzen kann unterschiedliche Beweggründe und Motivationen haben. Wir stellen folgende drei Beweggründe fest:

Intrinsische Motivation des Managements

Vorteil: Authentizität, Begeisterungsfähigkeit, schnell Teil der Kultur
Risiken: unwirtschaftlicher Idealismus, oft ohne echtes Geschäftsmodell, kann viel kosten und wenig bringen

Unternehmerische Motivation des Managements

Vorteil: Fokussierung auf Geschäftsmodelle, es werden nur rentable Themen getrieben
Risiken: Ideelle Elemente werden tendenziell vernachlässigt

Extrinsische Motivation des Managements

Vorteil: Fast Follower, wenig „Pionierkosten". Kostenintensive Regularien werden nur umgesetzt, wenn wirklich nicht mehr umgehbar
Risiken: Greenwashing, es kann auch ein wichtiger Trend verpasst werden und man verliert den Marktanschluss

Welchen Weg Sie wählen und was Ihre Motivation ist, müssen Sie als Unternehmen selbst bestimmen.

Ein wichtiger Schritt der Strategieentwicklung ist die Wesentlichkeitsanalyse. Sie gibt Unternehmen Orientierung darin, welche Nachhaltigkeitsaspekte für Sie von besonderer Relevanz sind. Diese kam ursprünglich aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung, hat sich aber als gutes Analysetool in der Strategieentwicklung bewährt.

Dabei stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welchen Einfluss hat unser Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft?
- Welchen Einfluss haben Umwelt- und gesellschaftliche Entwicklungen auf das Unternehmen?
- Welche Regularien haben und werden unsere Geschäftsmodelle beeinflussen?
- Welche Themen sind den Stakeholdern wichtig?

Mit der Wesentlichkeitsanalyse gehen Sie dann auf die Suche nach der richtigen Strategie. Dabei gibt es immer folgende Dimensionen:

- Produkte
- Geschäftsmodelle
- Interne Ressourcen
- Lieferkette
- Haltung und Kultur

Letztendlich geht es darum herauszufinden, welche Potenziale sich aus diesen Dimensionen ergeben. Oft machen Unternehmen den Fehler, das Thema nicht wirklich weiterzuverfolgen, wenn sie keine Ideen haben. Unsere Erfahrung ist, dass manche Themen reifen müssen. Insbesondere beim Thema Produkte und Geschäftsmodelle kommt die Erkenntnis oft erst im laufenden Prozess. Sollte nicht direkt in der ersten Strategiesitzung die geniale Idee entstehen, kann es auch richtig sein, sich eine Richtung vorzugeben und z. B. durch Förderung der internen Produktentwicklung die Chancen zu erhöhen, innovative Nachhaltigkeitsprodukte zu finden.

Die Transformation sicherstellen. Erfolgreiches Change-Management

Design

Keine erfolgreiche Veränderung ohne gutes Change-Management. Als Erstes empfehlen wir Ihnen, Ihren Change in Richtung Nachhaltigkeit in eine Veränderungsarchitektur aufzunehmen. Ausgangspunkt ist eine klare Definition der zu verändernden Zustände in Ihrer Organisation (from-to).

Definieren Sie die Maßnahmen und Interventionen, von denen wir überzeugt sind, dass diese Veränderungen Sie unterstützen (how). Zur Architektur gehören auch die passende Projektorganisation, die Projektroadmap bzw. der Projektplan sowie die Projektgovernance.

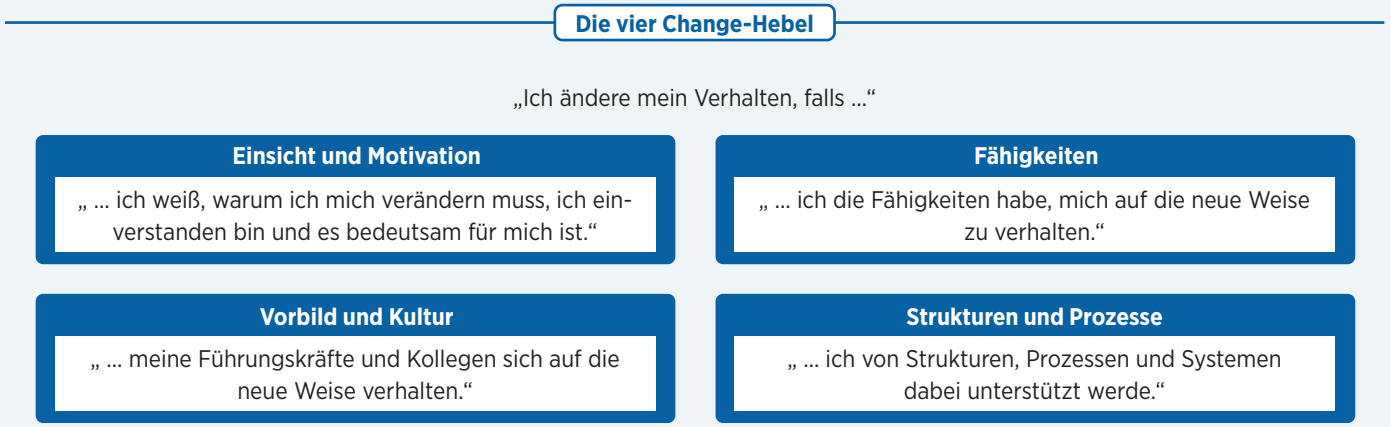
Am Ende steht ein erster Plan, wie Sie die Transformation angehen möchten – dieser wird iterativ im Projektverlauf und auf Basis unserer Erkenntnisse angepasst.

Exemplarisch

	Was wir sehen … (from)	Was zu erreichen ist (to)	Wie das gelingen kann … (how)
1	Große Inkonsistenz in der Führungstruppe.	Führungsteam ist aufgestellt und bietet mögliche Klarheit, Orientierung und Unterstützung zur Nachhaltigkeistagenda an.	■ Management-Offsites ■ Führungsleitbild ■ Change-Training Führungskräfte
2	Mitarbeiter sind sehr skeptisch: hatten bisher wenig gute Erfahrungen damit, sich für Veränderungen einzubringen.	Mitarbeiter werden angehört, eingebunden und aktiviert. Jeder kennt seinen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen.	■ Change-Training Mitarbeiter ■ Sprechstunde ■ Frühstücksrunde mit der Führungskraft
3	Zusammenarbeit wird durch Egoismus und unterschiedliche Erwartungen behindert. Sachlich-konstruktive Kritik kommt zu kurz.	Rahmenbedingungen für verbesserte Zusammenarbeit.	■ Abteilungs-/Teamentwicklung: Bedarfe aufnehmen und umsetzen ■ Feedback-Standard einführen ■ Kollegiale Beratung einführen
4	Kommunikation findet statt, ist aber häufig nicht zielgruppengerecht – Dialoge und kritische Diskussionen geschehen zu selten.	Verständliche und wertschätzende Kommunikation für alle Anspruchsgruppen. Nachhaltigkeit ist attraktiv.	■ Change-Story ■ Übersetzung der Strategie ■ Anderes Format: All-Hands-Dialogforum ■ Fokusgruppen/Change-Barometer

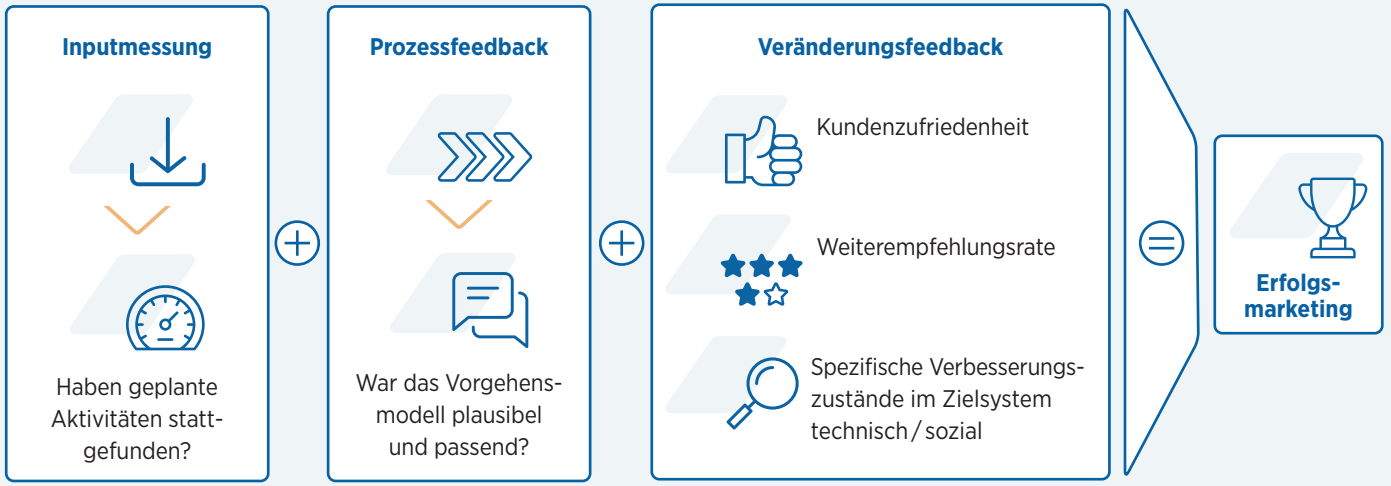
Umsetzung

Die Umsetzung ist die tatsächliche Durchführung der geplanten Maßnahmen und Interventionen. Kommunikationsmaßnahmen, Befähigungsformate, strukturelle Anpassungen, Workshops sind nur einige Beispiele. Ein guter Denkrahmen hierfür sind die vier Ebenen der Veränderung.



Veränderung

Veränderung verläuft nie linear – Rahmenbedingungen ändern sich, und soziale Systeme sind im Vorfeld nur schwer vollständig vorauszusagen. Deswegen ist es für Sie essenziell, bereits in der Designphase Erfolgsmessungslogiken zu implementieren, und den Effekt Ihrer Arbeit regelmäßig zu überprüfen und die Change-Architektur bei Bedarf anzupassen bzw. weiterzuentwickeln. Natürlich hilft dies auch dabei, Erfolge aufzuzeigen und diese in die Change-Kommunikation zu integrieren.



Zu guter Letzt …

Nachhaltigkeit ist kein einmaliges Ereignis. Es ist eine Reise, auf die Sie sich begeben. Sie und Ihre Mitarbeitenden werden sich auf dieser Reise weiterentwickeln und neue Erkenntnisse gewinnen. Sich regelmäßig als Unternehmen mit dem Thema auseinanderzusetzen, das ist die Kernaussage. Beginnen Sie Ihre Veränderung, bevor Sie von anderen überholt werden!

Impressum

Über den Transformation Report
Die heutige Welt ist schnelllebig, und eine Welle von Trends sowie damit einhergehenden Möglichkeiten bricht über die Unternehmen herein. Zahlreiche Veränderungen ergeben sich daraus. Allerdings können Unternehmen in der Vielzahl an Trends schnell den Überblick verlieren. Welcher Wandel sollte angegangen werden? Was sind die notwendigen Schritte? Genau hier setzt der Transformation Report an. Hier werden relevante Wirtschaftsthemen rund um Change und Transformation unter die Lupe genommen. Mit dieser Informationsgrundlage als Basis können Teams oder Unternehmen Entscheidungen für ihre Transformation treffen. Das Handelsblatt Research Institute und Kraus & Partner stellen dafür zusammen faktenbasierte Informationen, Expert:innen-Meinungen sowie konkrete Handlungsempfehlungen bereit.

Über das Handelsblatt Research Institute (HRI)
Das HRI ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Über Kraus & Partner
Change-Management und Transformationen sind seit 34 Jahren der Fokus der Unternehmensberatung Kraus & Partner, die mit 100 Mitarbeiter:innen unterschiedlichste Mandate rund um die Themen Strategie-, Organisations- und Prozessberatung sowie Führungskräfteentwicklung begleitet. Hier gibt es nichts von der Stange, sondern stets individuelle Beratungen und Lösungen. Sie verstehen Veränderung als eine Intervention in ein soziales System. Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch als selbstverantwortlicher Akteur. Dabei entwickeln sie das Sollen (Strukturen & Prozesse), Können (Wissen & Fertigkeiten), Wollen (Einstellung & Motivation) und Dürfen (Vorbilder & Kultur). Da die Mandate oft sehr vielseitig und vielschichtig sind, steht Kraus & Partner auch seinen Kund:innen während des gesamten Prozesses auf mehreren Ebenen zur Seite und geht oft weit über die reine Beratungsleistung hinaus. Heute zählt Kraus & Partner zu den führenden Beratungs- und Trainingshäusern im Bereich Transformation. Unsere Kund:innen sagen, wir sind anders, und das ist ein großes Kompliment für uns: bodenständig, irritierend, engagiert, humorvoll, respektvoll, offen, authentisch, effektiv.

Kontakt

Dr. Sven Jung
Head of Economic Intelligence
Handelsblatt Research Institute
s.jung@handelsblattgroup.com
Tel.: +49 (0) 211 887 1243

Prof. Dr. Georg Kraus
CEO
Kraus & Partner
info@krauspartner.de
Tel.: +49 (0) 7251 989034

Autoren: Dr. Sven Jung, Prof. Dr. Georg Kraus
Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen
Stand: Oktober 2022
Bilder: unsplash, freepik.com, flaticon.com

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Kraus & Partner
Transformation Experts