



# NACHHALTIGKEIT

Auf dem Weg zur Wirtschaftlichkeit

**Trotz Polykrise halten Deutschlands und Österreichs Unternehmen bei der nachhaltigen Transformation Kurs. Ökonomische Aspekte gewinnen an Bedeutung und definieren künftige Ambitionen und Strategien. Eine Studie von FUTURE Institute for Sustainable Transformation und Bain & Company**

### Über die Autoren



**Karl Stempel** ist Partner bei Bain & Company und leitet die Praxisgruppe Sustainability & Responsibility in der DACH-Region. Sein Fokus liegt auf Transformationen in energie- und CO<sub>2</sub>-intensiven Industrien (Automobil, Stahl, etc.) sowie auf der Erarbeitung und Umsetzung von ESG-Strategien und -Initiativen mit führenden Industrieunternehmen. Zudem ist er in Deutschland Co-Leiter der Social-Impact-Initiativen von Bain und Botschafter für das Engagement des Unternehmens rund um Vielfalt und Chancengleichheit.



**Joern Soyke** ist Executive Director beim FUTURE Institute for Sustainable Transformation. In dieser Rolle treibt er die stärkere Verzahnung von Akademia und Wirtschaft voran, um die Transformation hin zu einer nachhaltigeren

Wirtschaft zu forcieren. Zuvor war er Gründer und Geschäftsführer bei Sharkbite (Sustainable Venture Building) sowie Partner der etventure GmbH, einer Tochter der global tätigen EY-Gruppe.

### Über die Herausgeber

## BAIN & COMPANY

**Bain & Company** ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheider:innen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt. Mit unseren 65 Büros in 40 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kundenunternehmen. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen.

[www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain.at](http://www.bain.at), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)



**FUTURE** ist ein praxis- und wirtschaftsnahes 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 initiiert und ist an der Frankfurt School of Finance & Management aufgehängt.

[www.future-fs.de](http://www.future-fs.de)

---

<b>Herausgeber</b>	Bain & Company Germany, Inc. und FUTURE
<b>Kontakt</b>	Patrick Pelster, Bain & Company, Tel. +49 89 5123 1524
<b>Gestaltung</b>	ad Borsche GmbH, München
<b>Fotos</b>	Unternehmen, Shutterstock

Copyright © 2024. All rights reserved.

## Inhalt

Vorwort von Dr. Christof Schenck .....	4
Executive Summary .....	7
Top-Führungskräfte der deutschen und österreichischen Wirtschaft im Gespräch .....	8
Der Stellenwert von Nachhaltigkeit in Zeiten der Polykrise .....	10
Wie Unternehmen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden .....	14
Ausblick: Auf dem Weg zu einer wirtschaftlich sinnvollen nachhaltigen Transformation .....	22

# Vorwort

Von Dr. Christof Schenck



*Dr. Christof Schenck ist Geschäftsführer der Zoologischen Gesellschaft Frankfurt (ZGF). Als Experte für die Erhaltung von Biodiversität hat er die ZGF zu einer international respektierten Naturschutzorganisation ausgebaut. Es ist ihm wichtig, auf die drei großen menschengemachten Krisen hinzuweisen: den dramatischen Verlust der Biodiversität, den Klimawandel und die erhöhte Gefahr von Pandemien durch die Zerstörung von Ökosystemen. Als Wissenschaftler sucht er Lösungen, um den Krisen zu begegnen. 2022 erhielt er den Deutschen Umweltpreis, der zu den höchstdotierten und renommiertesten Auszeichnungen Europas zählt.*

Für unsere Zukunft wird es zunehmend entscheidend, ob wir eine kurz- oder eine langfristige Perspektive einnehmen. Was bestimmt die Schlagzeilen, was das Handeln von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft? Energiepreise, Migration, Kriege oder die beginnenden und langfristigen Wirkungen von Klimawandel und Biodiversitätsverlust? Für die Wirtschaft steckt dahinter die Frage: Welche Geschäftsmodelle zerstören oder sichern unsere Zukunft auf dem Planeten Erde?

Als Wissenschaftler, als Biologe und Naturschützer plädiere ich eindringlich für eine langfristige Perspektive. Die vorliegende Studie zeigt, dass die befragten Unternehmen zumindest bezüglich ihrer bereits gesetzten Klimaziele diese Haltung teilen – nur, dass die zu lösenden Probleme über den Klimawandel allein weit hinausgehen. Zusätzlich ist vielerorts noch die Frage offen, ob nun tatsächlich nachhaltige oder schon mit Blick auf die Rentabilität dann doch herkömmliche Geschäftsmodelle Vorrang genießen sollten. Die Zeit drängt, eine Entscheidung für eine nachhaltige Transformation zu treffen.

Bislang konzentrieren sich die meisten Unternehmen in diesem Zusammenhang auf eine Reduktion ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen. Das ist angesichts der immer sichtbarereren Folgen des menschengemachten Klimawandels ohne Frage begrüßenswert und es ist dringend notwendig, dass die Wirtschaft ihre Anstrengungen in den kommenden Jahren weiter verstärkt. Doch dabei dürfen andere ökologische Herausforderungen nicht ins Hintertreffen geraten – allen voran der für den Fortbestand der Menschheit unverzichtbare Erhalt der uns umgebenden Diversität der Gene, Arten und Ökosysteme. Zumal der Biodiversitätsverlust mit der Klimakrise auf vielfältige Weise verwoben ist.

Laut IPBES, dem Weltbiodiversitätsrat, sind eine Millionen Tier- und Pflanzenarten vom Aussterben bedroht, der geschätzte tägliche Verlust umfasst mehr als 100 Arten. Entstanden sind sie in Tausenden, mitunter in Millionen von Jahren, ausgelöscht in Tagesfrequenz. Heute sind etwa zwei Millionen Tier- und Pflanzenarten bekannt, Schätzungen gehen von acht bis zehn Millionen Arten aus. Zur Funktionalität gibt es meist nicht mal Basiswissen. Die globale Rote Liste weist von den 160.000 untersuchten Arten fast ein Drittel als „vom Aussterben bedroht“ aus. Der aktuelle Living Planet Report berichtet bei rund 35.000 Populationen aus mehr als 5.500 Tier- und Pflanzenarten von einem Rückgang innerhalb von 50 Jahren um 73 Prozent. Dramatische Einbrüche wurden auch bei der Biomasse von Fluginsekten in Langzeitstudien in Deutschland und weiteren Ländern festgestellt. Da drei Viertel der Nutzpflanzen insektenbestäubt sind, steigt das Risiko einer abnehmenden Versorgung mit

Nahrung und Rohstoffen aus der Natur. 70 Prozent der medizinischen Inhaltsstoffe stammen ursprünglich aus dem Pflanzenreich. Mit reduzierten Artenzahlen sinkt das Zukunftspotenzial für neue Arzneien und technische Entwicklungen. Eine Innovationsschmiede, die seit 4,6 Milliarden Jahren ununterbrochen und global aktiv ist, wird sukzessive stillgelegt.

Gleichzeitig steigt das Risiko für neue Krankheiten aus dem Tierreich. Menschen dringen in artenreiche Regenwälder vor und vermindern die Artenvielfalt an den Randzonen. Dort treffen dann Viren und Bakterien nicht mehr auf viele sehr unterschiedliche Immunsysteme, an die sie sich schwer anpassen können, sondern primär auf den Menschen und seine Haus- und Nutztiere und damit auf hohe Individuenzahlen von wenigen Arten. Hier fällt die Anpassung leicht und Erregern gelingt der Sprung über die Artengrenzen, zum Beispiel von Wildtieren auf den Menschen und dann von Mensch zu Mensch. So entstehen neue Krankheiten und sogar Pandemien. Covid-19 hat nach WHO-Angaben weltweit zu mindestens 20 Millionen Opfern geführt. Laut Bundesfinanzministerium hat allein der deutsche Staat über 400 Milliarden Euro ausgegeben, um die Auswirkungen zu bewältigen.

Neben dem Klimawandel mit Extremwetter, Überflutungen und Dürren entwickelt sich der Biodiversitätsverlust zum fundamentalen Risiko für die Wirtschaft und das Leben der Menschheit. Und beide menschengemachte Mega-Krisen verstärken sich gegenseitig. Zum Beispiel speichern artenreduzierte Regenwälder weniger Kohlenstoff oder höhere Temperaturen führen zum Aussterben von kälteangepassten Arten.

---

Neben dem Klimawandel mit Extremwetter, Überflutungen und Dürren entwickelt sich der Biodiversitätsverlust zum fundamentalen Risiko für die Wirtschaft und das Leben der Menschheit.

---

Doch diese Erkenntnisse der Wissenschaft zu langfristigen und unumkehrbaren Veränderungen werden fast vollständig verdeckt durch kurzfristige Ereignisse. Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, hohe Energiepreise, eine stark schwankende Inflationsrate und die Migration nach Europa bestimmen den öffentlichen Diskurs, die Politik und das Handeln der Unternehmen. Im Top-Management steht Nachhaltigkeit nun in Konkurrenz zu makroökonomischen und geopolitischen Herausforderungen, mancherorts dominiert die kurzfristige Perspektive. Zudem wird die neue Regulatorik zunehmend als Last und nicht als das gesehen, was sie eigentlich sein sollte: ein „level playing field“ – das Schaffen von gleichen Wettbewerbsbedingungen für die dringende Umsteuerung in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens. Das Thema Biodiversität gilt als zu abstrakt und die Messbarkeit als unzureichend. Eine Steuerung in Richtung Schutz der Gene, Arten und Ökosysteme wird als derzeit zu schwierig bewertet.

Dabei zeigen die wissenschaftlichen Studien zu den globalen Trends eindeutig, dass wir uns dramatischen Entwicklungen der Erdsysteme nähern, mit Auswirkungen, die alle unmittelbaren Herausforderungen in zeitlicher und räumlicher Dimension gewaltig übertreffen. Obwohl bereits laut dem aktuellen Report des Potsdam-Instituts

für Klimafolgenforschung (PIK) sieben der neun planetaren Grenzen überschritten sind, innerhalb deren ein sicheres Leben und Wirtschaften wahrscheinlich sind, gibt es jetzt noch Handlungsmöglichkeiten. Doch die Zeitfenster dafür schließen sich. Die Botschaft der Wissenschaft ist eindeutig: Erhaltung der Biodiversität und Schutz des Klimas muss Grundlage allen Handels werden.

Wie schwierig das ist, belegen die Diskussionen um das aus meiner Sicht wichtige und sinnvolle Gesetz zu entwaldungsfreien Lieferketten, das eigentlich deutlich mehr Produkte und Sektoren umfassen sollte. Das World Resources Institute hat für 2023 einen globalen Waldverlust von rund 280.000 Quadratkilometern ermittelt. Das entspricht 65 Prozent der Fläche Deutschlands und bedeutet ein Anstieg um 24 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

---

„Wirtschaft muss nachhaltig sein“, denn die Natur braucht den wirtschaftenden Menschen nicht, umgekehrt allerdings schon.

---

20 bis 30 Prozent der globalen klimaschädlichen CO<sub>2</sub>-Last entstammen dem Waldverlust. Lieferkettengesetze und die Ermittlung des Biodiversitätsfußabdrucks sind sehr wichtige Instrumente hin zu einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Wirtschaft.

Unternehmen sehen das aktuelle Gesetz indes in erster Linie als weitere bürokratische Hürde und als Musterbeispiel für eine überbordende Regulierung. Diesen Einwänden gilt es, mit Pragmatismus, Innovation, Digitalisierung und neuen Technologien zu begegnen. Zuvorderst braucht es jetzt eine zweckorientierte und handhabbare Umsetzung. Mit der Finanzierung von Schutzgebieten

können Unternehmen bereits heute zur Erhaltung von wichtigem Naturkapital beitragen. Und sie zahlen damit auch auf das Ziel der Weltgemeinschaft ein, 30 Prozent der Land- und Wasserflächen unter Schutz zu stellen, um die Erdsysteme wieder zu stabilisieren. Die Internalisierung externer Kosten in die Produktpreise und eine auf ESG ausgerichtete Rechnungslegung der Unternehmen, sind weitere wichtige Instrumente einer großen Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und lebenswerten Zukunft.

„Nachhaltigkeit muss wirtschaftlich sein“ ist ein Zitat aus der vorliegenden Studie. Angesichts der Weltlage muss es andersherum heißen: „Wirtschaft muss nachhaltig sein“, denn die Natur braucht den wirtschaftenden Menschen nicht, umgekehrt allerdings schon.

## Executive Summary

**Unternehmen müssen und wollen weiterhin nachhaltiger werden – doch nur bezahlbare Nachhaltigkeit ist auch wirtschaftlich nachhaltig.**

- ▶ **Deutsche und österreichische Unternehmen halten Kurs.** Mehr als 90 Prozent der im Rahmen dieser Studie befragten Top-Führungskräfte messen der nachhaltigen Transformation eine genauso hohe oder sogar noch höhere Bedeutung bei als vor drei Jahren. Bei mehr als 80 Prozent zählt sie nach wie vor zu den drei wichtigsten strategischen Prioritäten.
- ▶ **Fortschritte bei der Zielerreichung.** 60 Prozent der Befragten sind mit dem Grad der bisherigen Zielerreichung in ihrem Unternehmen zufrieden, 30 Prozent sogar sehr zufrieden. Kaum ein Unternehmen sieht sich im Rückstand, was die selbstgesteckten Nachhaltigkeitsziele betrifft.
- ▶ **Neue Marktchancen im Visier.** Gut drei Viertel der Gesprächspartnerinnen und -partner betonen, dass der Fokus der nachhaltigen Transformation in ihren Unternehmen darauf läge, neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschließen.
- ▶ **Wirtschaftlichkeit rückt in den Vordergrund.** In der Regel ist Nachhaltigkeit mittlerweile ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Folgerichtig müssen entsprechende Projekte den gleichen Kriterien standhalten wie andere Investitionen. Die stärkere Betonung der Wirtschaftlichkeit ist auch eine Folge der Polykrise.
- ▶ **Regulatorik und Reporting verschlingen Ressourcen.** Die Unternehmen beklagen, dass Governance-Themen immer mehr Zeit und Aufwand erfordern. Besonders in der Kritik steht das auf EU-Ebene beschlossene CSRD-Reporting mit seinen – aus Sicht der Befragten – umfangreichen und teilweise unpassenden Vorgaben.
- ▶ **Unternehmen sehen sich intern gut aufgestellt.** Ihre Organisation sehen Top-Führungskräfte mittlerweile gut für die Herausforderungen der nachhaltigen Transformation gerüstet. Der noch vor einigen Jahren befürchtete Mangel an notwendiger Expertise sowie geeigneten Talenten ist nicht zu beobachten, Nachhaltigkeitsteams und Governance werden mehrheitlich als effektiv und wirkungsvoll beschrieben.
- ▶ **Klarer Blick auf Treiber und Hürden für eine beschleunigte Transformation.** Insbesondere weitere Innovationen, die Bereitstellung von genügend öffentlichem wie privatem Kapital sowie ein höherer CO<sub>2</sub>-Preis könnten den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit beschleunigen. Zu den größten Hürden zählen nach Einschätzung der Top-Führungskräfte die engmaschige Regulierung, der bröckelnde Rückhalt in der Gesellschaft sowie die mangelnde Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite.
- ▶ **Nachhaltigkeitsstrategien auf dem Prüfstand.** Angesichts der Polykrise und der Entwicklung von Regulatorik sowie Kundenanforderungen sollten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsstrategie kritisch prüfen und anpassen. Die Studie hat sieben wesentliche Stellhebel identifiziert, um Ambition und Umsetzungsgeschwindigkeit der nachhaltigen Transformation zu definieren und sie zu unterstützen.

## INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER

# Top-Führungskräfte der deutschen und österreichischen Wirtschaft im Gespräch

Welche Fortschritte gab es seit der ersten Nachhaltigkeitsstudie von Bain und FUTURE im Jahre 2021 bei der nachhaltigen Transformation? Wo liegen Chancen, wo Herausforderungen? Was sind die Treiber? Und wie reagiert die Kundschaft sowie weitere Stakeholder? Diese und weitere Fragen standen im Mittelpunkt von knapp 20 ausführlichen Gesprächen mit Top-Führungskräften im Sommer 2024 für die vorliegende zweite Studie. Die Aussagen belegen die unverändert hohe Priorität, die das Thema Nachhaltigkeit genießt. Sie offenbaren aber auch, dass Unternehmen in Zeiten der Polykrise ihre Transformation nachjustieren und der Wirtschaftlichkeit nun einen noch höheren Stellenwert einräumen.

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



**Dr. Thomas Olemotz**  
CEO



**Saori Dubourg**  
CEO



**Stefan Klebert**  
CEO



Pushing Performance  
Since 1945

**Philip Harting**  
CEO



**Dr. Anne-Marie Großmann**  
CDO



**Dr. Lars Brzoska**  
Vorstandsvorsitzender



**Jan-Hendrik Goldbeck**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter



**Stefan Wintels**  
Vorstandsvorsitzender



**METRO**

**Steffen Greubel**  
CEO



**SMS group**

**Jochen Burg**  
CEO



**Alexander von Maillot**  
CEO Deutschland



**techem**

**Matthias Hartmann**  
CEO



**Astrid Teckentrup**  
CEO Deutschland



**Dr. Karl Lamprecht**  
Vorstandsvorsitzender



**RWE**

**Dr. Markus Krebber**  
CEO



**Dominik Asam**  
CFO



**Susanne Marell**  
Bereichsvorständin  
Kommunikation & Nachhaltigkeit

### **Einzigartiges ESG-Dashboard**

Die Studie erweitert den Blick auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten deutscher Unternehmen mit einer Analyse der Berichterstattung von **mehr als 50 Konzernen aus wichtigen Branchen** – vom Automobil- über den Maschinen- und Anlagenbau bis hin zu Technologie- und Energieanbietern. Auch hier zeigen sich erhebliche Fortschritte bei der Integration von Nachhaltigkeitsaktivitäten in das operative Geschäft. Es wird aber auch deutlich, dass die Ambitionen zur nachhaltigen Transformation – auch innerhalb von Branchen – sehr unterschiedlich ausgeprägt sind und sich nicht alle ehrgeizigen Pläne in der erhofften Geschwindigkeit realisieren lassen.





# Der Stellenwert von Nachhaltigkeit in Zeiten der Polykrise

Noch vor drei Jahren, als die erste Nachhaltigkeitsstudie von Bain & Company und FUTURE veröffentlicht wurde, schien es so, als würde die nachhaltige Transformation das dominierende Thema der 2020er Jahre in der Wirtschaft werden. Die EU legte mit dem sogenannten European Green Deal einen ehrgeizigen Fahrplan vor. In Deutschland übernahmen die Grünen als Teil der Ampel-Koalition Regierungsverantwortung und Bewegungen wie Fridays for Future hatten die Akzeptanz in breiten Schichten der Gesellschaft erhöht. Am Kapitalmarkt schlug die Stunde der ESG-Fonds und mit Larry Fink forderte selbst der CEO des weltweit größten Vermögensverwalters Blackrock von börsennotierten Unternehmen mehr Engagement in puncto Nachhaltigkeit. Drei Jahre später hat diese Aufbruchsstimmung nachgelassen, wie die folgenden Aussagen belegen:

„ Die erste Welle der Nachhaltigkeitseuphorie ist im Zuge der Umsetzung einer gewissen Markternüchterung gewichen. Unternehmenslenker sind jetzt deutlich realistischer und ersthafter in ihren Ambitionen.“

**Saori Dubourg, Greiner**

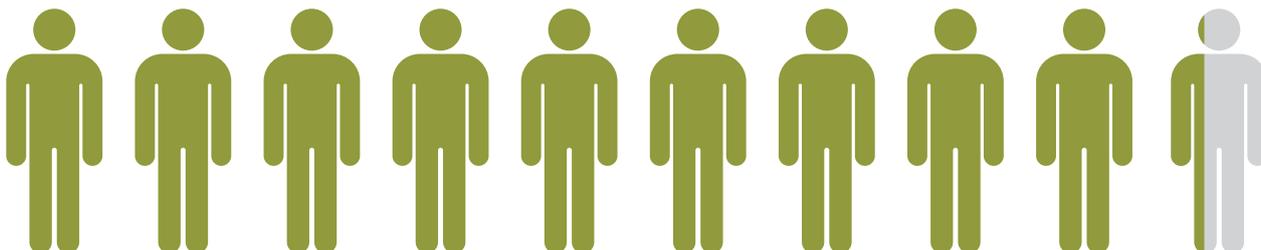
„ Wirtschaftlichkeit und nicht mehr länger Euphorie prägt die Debatten um eine nachhaltige Transformation.“

**Dr. Anne-Marie Großmann, Georgsmarienhütte**

Der neue Realismus muss nicht unbedingt von Nachteil sein. Vielmehr zeigen die Aussagen, dass die nachhaltige Transformation im betrieblichen Alltag angekommen ist (Abbildung).

### DEUTSCHLANDS UND ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN HALTEN KURS

Mehr als 90 Prozent messen der nachhaltigen Transformation eine genauso hohe oder sogar eine höhere Bedeutung bei als vor drei Jahren.



Und das zum Teil mit sehr weitreichenden Ambitionen:

„ Wir denken in Generationen und wollen eine lebensfähige Welt für unsere Kinder und Enkelkinder schaffen.“

**Philip Harting, Harting**

„ Die nachhaltige Transformation bedeutet Zukunftsfähigkeit.“

**Dr. Lars Brzoska, Jungheinrich**

### Langfristige Wertschöpfung mit Blick auf alle Stakeholder im Fokus

Der neue Realismus ist damit keineswegs ein Indikator für eine Renaissance klassischen Shareholder-Value-Denkens. Legendär ist das Zitat des US-amerikanischen neoliberalen Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Milton Friedman: „The social responsibility of business is to increase its profits“.<sup>1</sup> Demzufolge war es Unternehmen erlaubt zu tun, was nicht explizit verboten war – der Gesetzgeber gab den Rahmen für ökologisch, sozial und ethisch korrektes Handeln vor. Doch in Zeiten des Klimawandels funktioniert diese Aufgabenteilung nicht mehr, laut dem aktuellen PIK-Report sind sieben der neun planetaren Grenzen mittlerweile überschritten. Das World Economic Forum (WEF) wies erst in diesem Jahr darauf hin, dass sieben der zehn größten Langzeitrisiken für die Menschheit ökologischer und sozialer Natur seien.<sup>2</sup>

Folgerichtig steht heute nun die langfristige Wertschöpfung mit Blick auf alle Stakeholder im Fokus. Umweltthemen, Soziales und die Unternehmensführung betreffende Belange, auch unter dem Kürzel ESG bekannt, werden zu

---

Die Aussagen zeigen, dass die nachhaltige Transformation im betrieblichen Alltag angekommen ist.

---

<sup>1</sup> Forbes, Denning, Steve (27. April 2017), „The Pernicious Nonsense‘ of Maximizing Shareholder Value“

<sup>2</sup> World Economic Forum, Global Risk Report 2024

integralen Bestandteilen der Strategie. Die Hinwendung zur Stakeholder Economy ließ sich bereits in der ersten Nachhaltigkeitsstudie „Von Haltung zu Handlung“ von Bain und FUTURE im Jahr 2021 belegen. Und der Wandel geht weiter. Deutschlands Unternehmen heben sich damit vom internationalen Wettbewerb ab. Eine globale Bain-Studie fand im Sommer 2024 heraus, dass das Thema Nachhaltigkeit seine Top-Position auf der Agenda der CEOs in vielen Ländern räumen musste, ganz oben stehen hier nun die Herausforderungen der Inflation und das Aufkommen künstlicher Intelligenz.<sup>3</sup>

---

Umweltthemen, Soziales und die Unternehmensführung betreffende Belange, auch unter dem Kürzel ESG bekannt, werden zu integralen Bestandteilen der Strategie.

---

### **Polykrise schafft neue Rahmenbedingungen**

Die Polykrise fordert offenkundig ihren Preis – und dies gilt auch für den deutschsprachigen Raum. Sie ist eine Herausforderung für jede Transformation. Denn diese benötigt nicht nur entsprechende Budgets, sondern auch Aufmerksamkeit und Unterstützung bis zur obersten Managementebene. Doch angesichts der Polykrise wiegen kurzfristige Ereignisse derzeit oft schwerer als langfristige Veränderungen.

In unseren Gesprächen im Rahmen dieser Studie zeigte sich, wie vielfältig die neuen Herausforderungen sind. Das beginnt bei der geopolitischen Lage. Insbesondere der Angriff Russlands auf die Ukraine hat die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen erschüttert. Zudem stieg die Volatilität der Energiepreise. Die im globalen Vergleich hohen Energiepreise in Deutschland setzen auch unabhängig von diesem Krieg das exportorientierte Geschäftsmodell der deutschen Wirtschaft zunehmend unter Druck.

Zur jüngsten Exportschwäche trägt darüber hinaus die veränderte Rolle Chinas bei. Es ist nicht mehr länger allein ein attraktiver – wenngleich in vielen Branchen zurückgehender – Absatzmarkt, sondern auch ein ernstzunehmender Wettbewerber. Niedrige Produktionskosten gepaart mit staatlichen Subventionen führen dazu, dass chinesische Hersteller nun zunehmend auch im Heimatmarkt der hiesigen Industrie Fuß fassen. Der einstige Exportweltmeister leidet zudem unter der De-Globalisierung. Protektionismus und Abkoppelungstendenzen erschweren den Vertrieb, fragile Lieferketten erhöhen die Komplexität in der Beschaffung.<sup>4</sup>

Dennoch wäre es zu einfach, das Ungemach der jüngsten Zeit allein auf Entwicklungen im internationalen Umfeld zu schieben. Der demografische Wandel macht sich von Jahr zu Jahr stärker bemerkbar. Hausgemacht sind auch Probleme mit überbordenden regulatorischen Vorgaben und unsteten Subventionen. Der Wirtschaft kann ein so tiefgreifender Wandel wie die nachhaltige Transformation nur unter verlässlichen Rahmenbedingungen gelingen. Das kurzfristige Auflegen und Streichen von Förderprogrammen beispielsweise für E-Autos oder regenerative Technologien für Immobilien wirkt kontraproduktiv.

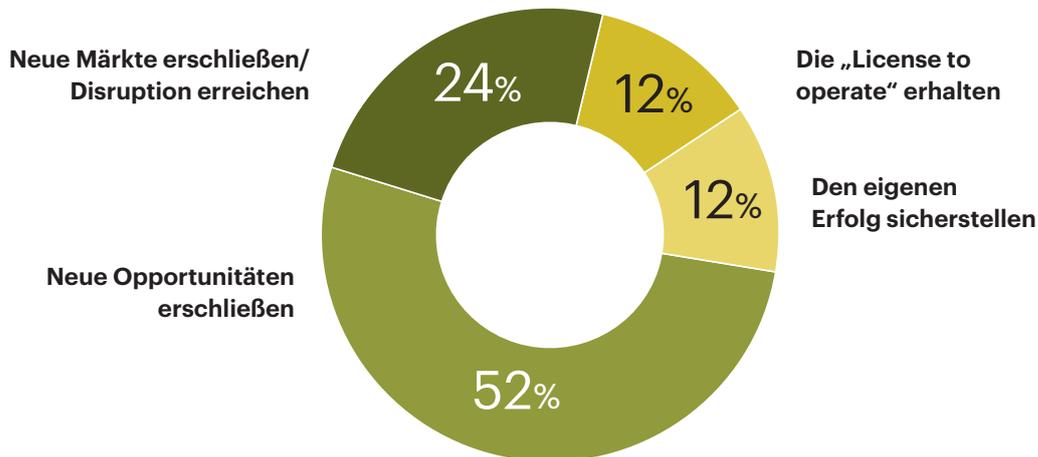
Die aufgeheizten Diskussionen um das Verbrennerverbot und das Heizungsgesetz haben zudem die Einstellung in der Öffentlichkeit verändert. Als wäre dies nicht herausfordernd genug, verweisen Unternehmen noch auf

<sup>3</sup> „The Visionary CEO’s Guide to Sustainability“, 2024, Bain & Company

<sup>4</sup> „Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern“, 2024, IW Köln, IW-Studie

### NEUE MARKTCHANCEN IM VISIER

Bei drei Vierteln der Studienteilnehmer liegt Fokus der nachhaltigen Transformation auf der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte.



zwei Dauerthemen in der öffentlichen Debatte: die schleppende Digitalisierung und die oft lähmende Bürokratie. Insbesondere die kleinteilige Regulierung vieler Umwelt- und Sozialthemen sowie ein ausuferndes Reporting stößt auf Kritik.

### Deutschlands Führungskräfte halten Kurs

Ungeachtet all dieser Herausforderungen läuft die nachhaltige Transformation in den Unternehmen weiter. Interessanterweise oft aus Überzeugung: Nachhaltigkeit sei zwar kurzfristig vielleicht mehr eine Pflichtaufgabe, berge aber langfristig erhebliche Chancen. So betonen gut drei Viertel der Interviewpartnerinnen und -partner, dass der Fokus in ihrem Unternehmen darauf läge, neue Opportunitäten und neue Märkte zu erschließen (Abbildung). Sie sehen Nachhaltigkeit als Möglichkeit, sich vom Wettbewerb abzusetzen.

Drei Leuchtturmprojekte auf den folgenden Seiten dokumentieren, was das folgende Zitat auf den Punkt bringt.

„ Man darf Nachhaltigkeit nicht als Last sehen. Es ist nicht nur eine gesellschaftliche Verpflichtung, sondern auch eine kommerzielle Chance, insbesondere für Technologieunternehmen. Produkte, die den Ressourcenverbrauch reduzieren, sind mittel- und langfristig ein echter Wettbewerbsvorteil.“  
Stefan Klebert, GEA

Das gilt gerade in Zeiten der Polykrise. Unternehmen, die sich in einem solchen Umfeld einen Vorsprung gegenüber ihrem Wettbewerb erarbeiten, erhöhen ihre Resilienz gegenüber Krisen. Welche Fortschritte Deutschlands Unternehmen bei ihrer nachhaltigen Transformation auf den Gebieten Umwelt, Soziales und Governance derzeit machen und wie sie sich intern aufstellen, erläutert das nachfolgende Kapitel.



# Wie Unternehmen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden

Damit Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit Hand in Hand gehen, müssen Unternehmen die in den 2010er Jahren noch weit verbreitete Dichotomie zwischen ESG-Themen und operativem Geschäft beseitigen. Es braucht eine integrale Strategie, die Nachhaltigkeit bei allen Prozessen beachtet – vom Produktdesign bis hin zum Vertrieb. Genau dies zeichnet die Mehrzahl der an dieser Studie beteiligten Firmen aus:

„ Nachhaltigkeit ist Teil all unserer Entscheidungsprozesse geworden.“  
**Astrid Teckentrup, Procter & Gamble**

„ Die nachhaltige Transformation ist in der Kern-DNA unseres Unternehmens verankert. Ökonomie und Ökologie funktionieren für uns nur im Einklang – Hand in Hand.“  
**Susanne Marell, Schwarz Gruppe**

Folgerichtig werden Nachhaltigkeitsziele auch nicht mehr separat betrachtet. Sie sind vielerorts bereits vollständig oder nahezu vollständig in die Unternehmensstrategie integriert – ein echter Fortschritt und ein Beleg einer nachhaltigen Transformation.

## Wirtschaftlichkeit der Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung

Mit der Verankerung im betrieblichen Alltag ist ein Perspektivwechsel verbunden. Nachhaltigkeitsprojekte müssen nun den gleichen Kriterien standhalten wie andere Investitionen:

„ Gute ESG-Performance hilft nicht, wenn das Kerngeschäft davon nicht profitiert.“  
**Steffen Greubel, Metro**

### NACHHALTIGKEIT + WIRTSCHAFTLICHKEIT = WETTBEWERBSVORSPRUNG

#### Wie Goldbeck Immobilienbesitzer bei der nachhaltigen Transformation unterstützt

Allein in Deutschland gibt es mehr als 19 Millionen Wohngebäude, hinzu kommen knapp zwei Millionen weiterer Gebäude – von der Produktions- bis zur Sporthalle. Und jede einzelne Immobilie muss nachhaltig und damit klimaneutral werden. So zumindest das Ziel der Bundesregierung. Regularien fordern von Immobilieneigentümern, sich intensiv mit Nachhaltigkeit und damit dem Wert ihrer Immobilien auseinanderzusetzen.

Das familiengeführte Bau- und Dienstleistungsunternehmen Goldbeck erkannte frühzeitig, dass Immobilieneigentümer und Bestandhalter Unterstützung bei der Nachhaltigkeitstransformation ihrer Immobilien benötigen – und gründete dafür Anfang der 2020er-Jahre eine eigene Service-Einheit: das Goldbeck Sustainability Consulting. Das Consulting-Team schafft Transparenz rund um die Themen Nachhaltigkeit, ESG, Taxonomie und Regulatorik. Von der Bestandsanalyse über die Entwicklung von Transformationskonzepten bis zur Umsetzungsbegleitung erarbeiten die Experten individuelle Konzepte mit wirtschaftlichen Maßnahmenpaketen für einzelne Assets oder ganze Portfolios, die mithilfe des Goldbeck-Netzwerkes realisiert werden können. Dem Gros der Gebäude in Deutschland steht die Umstellung auf regenerative Energiequellen und damit verbunden eine Vielzahl weiterer klimaschonender Maßnahmen noch bevor.

„Nur bezahlbare Nachhaltigkeit ist wirklich nachhaltig. Uns muss es gelingen, durch Innovationen und Technologieeinsatz nachhaltige Produkte und Serviceleistungen für jeden bezahlbar zu machen.“

**Jan-Hendrik Goldbeck, Goldbeck**

Es ist genau dieser letzte Gedanke, der in der öffentlichen Diskussion, zumindest derzeit, noch zu wenig Beachtung erfährt. Die nachhaltige Transformation kann in marktwirtschaftlich orientierten Staaten nur funktionieren, wenn die Kundschaft dafür zu zahlen bereit ist. Genau an dieser Stelle hakt es vielerorts noch:

„Verbraucher erklären zwar in Umfragen immer wieder ihre zusätzliche Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte. Doch am Point of Sale handeln sie anders.“

**Alexander von Maillot, Nestlé**

„Wir sehen keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite. Nachhaltige Lösungen müssen daher kostenkompetitiv sein.“

**Matthias Hartmann, Techem**

„In unserem Geschäft zählt unverändert vor allem der Preis, die Verfügbarkeit und die Qualität der Produkte. Nachhaltigkeit ist für die meisten Kunden noch kein vorrangiges Kauf- oder Entscheidungskriterium.“

**Steffen Greubel, Metro**

Vermutlich liegt an dieser Stelle der wahre Widerspruch, den Unternehmen in den kommenden Jahren auflösen müssen. Zugutekommen dürfte ihnen, dass sowohl bei der privaten wie auch gewerblichen Kundschaft ein Umdenken eingesetzt hat. In einer aktuellen globalen Bain-Befragung von fast 19.000 Verbraucherinnen und Verbrauchern erklärten gut 60 Prozent, dass sie sich stärker als vor zwei Jahren um den Klimawandel sorgen würden. Drei von vier sind überzeugt, dass ihr eigener Lebensstil Einfluss auf die weitere Entwicklung habe. Auch im B2B-Einkauf wird vermehrt auf Nachhaltigkeit geachtet – einer Bain-Befragung für dieselbe Studie zufolge

zählt sie mittlerweile zu den Top-3-Kriterien bei der Beschaffung. Nahezu 60 Prozent der Umfrageteilnehmer bekundeten die Absicht, in drei Jahren Zulieferer auszulisten, die nicht den Nachhaltigkeitsanforderungen ihres Arbeitgebers entsprechen.

Damit sich die theoretische Zahlungsbereitschaft in realen Umsätzen niederschlägt, braucht es allerdings nicht nur preislich wettbewerbsfähige Produkte und Dienste, sondern auch neue Ansätze im Vertrieb. Bislang fristen „grüne“ Lösungen mancherorts noch ein Schattendasein, es fehlt unter anderem eine gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente sowie eine passende Incentivierung der Mitarbeitenden. Doch selbst wenn Unternehmen bei diesen Themen nachlegen, ist und bleibt die Wirtschaftlichkeit der Nachhaltigkeit der Schlüssel zum Erfolg.

### Zufriedenheit mit der bisherigen Zielerreichung

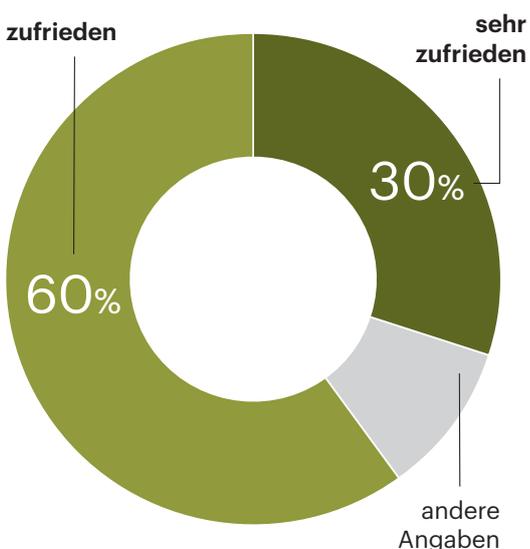
Die Basis hierfür haben Deutschlands und Österreichs Unternehmen in den vergangenen drei Jahren gelegt, sich ehrgeizige Ziele gesetzt und Maßnahmenpakete entwickelt, um diese zu erreichen. Mit den bisherigen Fortschritten sind 60 Prozent der Befragten zufrieden, 30 Prozent sogar sehr zufrieden (Abbildung).

Die allgemeine Haltung dokumentiert beispielhaft das folgende Zitat:

„Ohne Nachhaltigkeit gibt es keine Zukunft.  
Daher sind Nachhaltigkeitsziele bei uns auch nicht verhandelbar.“  
**Alexander von Maillot, Nestlé**

#### ZIELE FEST IM BLICK

60 Prozent der befragten Top-Führungskräfte sind mit der bisherigen Zielerreichung zufrieden, 30 Prozent sogar sehr zufrieden.



Dass die Unternehmen bei ihren Zielen in Zeiten der Polykrise Kurs halten, hebt sie vom internationalen Wettbewerb ab. So hinkt beispielsweise nach Bain-Analysen weltweit ein Drittel der Unternehmen den selbst gesetzten Zielen bei der Reduktion ihrer unmittelbar beeinflussbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und 2) hinterher, bei Scope 3 gilt dies sogar für die Hälfte.<sup>5</sup>

Wer genauer hinschaut, sieht indes, dass auch in Deutschland einzelne Unternehmen mit der Polykrise und ihren Auswirkungen zu kämpfen haben. So werden dem ESG-Dashboard zufolge im Einzelfall Ziele angepasst. Das kann die Nutzung wiederverwendbarer Kunststoffe genauso treffen wie Themen wie Biodiversität, die noch weniger von regulatorischen Vorgaben betroffen sind und keinen direkten ökonomischen Einfluss haben, oder auch die Nutzung regenerativer Stromquellen zu wettbewerbsfähigen Preisen anstelle fossiler Energieträger.

<sup>5</sup> „The Visionary CEO’s Guide to Sustainability“, 2024, Bain & Company

### NACHHALTIGKEIT + WIRTSCHAFTLICHKEIT = WETTBEWERBSVORSPRUNG

#### **Greiner löst ein entscheidendes Problem bei der Verpackung von Konsumgütern**

Die Konsumgüterbranche steht vor einem Dilemma: Auf der einen Seite ist sie bestrebt, den Verpackungsmüll zu reduzieren. Auf der anderen Seite bevorzugt ihre Kundschaft unverändert attraktiv gestaltete Verpackungen. Der österreichische Kunststoffhersteller Greiner hat hierfür eine Lösung entwickelt: eine Verpackung mit dem nüchternen Kürzel K3 r100. Dieser Becher besteht aus einem dünnwandigen Kunststoffgefäß und einem Kartonwickel aus Recyclingmaterial mit vielfältigen Design-Möglichkeiten, der die Stabilität des Bechers erhöht. Der Clou: Im Entsorgungsprozess löst sich das Papier automatisch vom Becher, die Materialien können getrennt entsorgt und wiederverwertet werden. Die Recyclingfähigkeit liegt bei bis zu 98 Prozent. Es sind solche Innovationen, die Hoffnung machen, dass sich die Kreislaufwirtschaft in den kommenden Jahren auf breiter Front durchsetzt. Und es sind solche Innovationen, die zeigen, welche Chancen eine frühzeitige Beschäftigung mit Nachhaltigkeit bietet.

Wie wichtig eine ausreichende Energieversorgung zu bezahlbaren Preisen ist, verdeutlicht die folgende Aussage:

„ Für eine nachhaltige Transformation braucht es eine gesicherte und wirtschaftliche Energieversorgung in Deutschland.“

**Dr. Anne-Marie Großmann, Georgsmarienhütte**

Nicht nur bei diesem Thema drängt die Zeit:

„ Dieses Jahrzehnt ist das Jahrzehnt der Entscheidungen.“

**Stefan Wintels, KfW**

Damit Unternehmen ihre ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele erreichen können, sind rasche Entscheidungen vonseiten der Politik erforderlich. Sie muss verstehen, wie wichtig Wirtschaftlichkeit, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit für eine gelungene nachhaltige Transformation sind und dass dies in vielen Branchen eine Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Preisen beinhaltet. Noch gibt es hier Defizite:

„ Für die Politik ist es wichtig, die Industriekostenstrukturen der Unternehmen für die Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle im internationalen Vergleich besser zu verstehen und zu berücksichtigen. Ansonsten können wir Teile unserer heutigen Wertschöpfungsketten in Europa nicht halten.“

**Saori Dubourg, Greiner**

## **Unzufriedenheit über Regulierung**

Anders als vor drei Jahren nahm in vielen Gesprächen mit den Top-Führungskräften das Thema Regulierung viel Raum ein. Dabei bestreitet kein Unternehmen, dass es einheitliche Regeln und Reportingpflichten braucht, um Vergleichbarkeit und Messbarkeit von Nachhaltigkeitszielen sicherzustellen. Doch insbesondere die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU und deren Umsetzung in nationales Recht sowie in jüngster Zeit die Entwaldungsverordnung erzeugen Unmut.

- „ Das CSRD-Reporting ist überbürokratisiert und in vielen Fällen nicht zielführend oder unklar. Ein gutes ESG-Reporting sollte Steuerungswirkung haben und motivieren, Fortschritte zu erzielen. Ich plädiere für mehr Klasse statt Masse.“

**Dominik Asam, SAP**

- „ Man muss die Wirkung von Nachhaltigkeit auf Wirtschaftsunternehmen mehrdimensional sehen: Zum einen lohnen sich viele Nachhaltigkeitsaspekte auch wirtschaftlich. Dazu zählt zum Beispiel eine Verringerung des Wasserverbrauchs genauso wie eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Zum anderen ist die zunehmende Regulatorik eine echte Herausforderung für die Wirtschaft. Im globalen Vergleich ist das für viele Unternehmen ein wesentlicher Standortnachteil.“

**Dr. Karl Lamprecht, Carl Zeiss**

- „ Die Regulatorik erfordert heute oftmals viel Zeit und Geld. Für eine Entfesselungsoffensive brauchen wir Bürokratieabbau, schnellere Genehmigungsverfahren und den Schulterchluss von Politik und Wirtschaft.“

**Jan-Hendrik Goldbeck, Goldbeck**

- „ Die Regulatorik macht die Transformation teuer. Viele Regeln haben klimapolitisch keine Wirkung, kosten aber viel Geld. Das gilt beispielsweise für aktuelle Ansätze zur Förderung der Produktion und Nutzung von grünem Wasserstoff. Je effizienter wir die Transformation vorantreiben, desto größer die Chance, dass die Gesellschaft weiterhin bereit ist, die damit verbundenen Kosten zu schultern.“

**Dr. Markus Krebber, RWE**

Eine Folge: Gefragt, wie sich der Fokus in ihrem Unternehmen auf die drei großen ESG-Bereiche Umwelt, Soziales und Governance verteile, verwiesen die Gesprächspartnerinnen und -partner auf eine schleichende Verschiebung in Richtung der Governance. In einzelnen Fällen dominiert die Auseinandersetzung mit der Regulatorik inzwischen die Arbeit der Nachhaltigkeitsfachleute und nimmt in Summe bereits heute mit 26 Prozent einen wesentlichen Anteil aller Nachhaltigkeitsanstrengungen in Anspruch. Keine gute Entwicklung angesichts des fortschreitenden Klimawandels (Abbildung).

### Expertise bleibt ein Fokusthema

Und noch ein Thema beschäftigt viele Top-Führungskräfte intensiv: der zunehmend spürbare Mangel an Fach- und Führungskräften. Zwar sehen sie ihre Organisation derzeit in puncto Nachhaltigkeit gut aufgestellt. Doch die rasante Weiterentwicklung der Märkte wie auch der Regulatorik erfordert zum einen kontinuierliche Investitionen in die Aus- und Weiterbildung – bis hinauf in die Firmenspitze:

- „ Die nachhaltige Transformation wie im Übrigen auch die fortschreitende Digitalisierung machen für Entscheider wie Aufsichtsräte eine Ausbildung in neuen Themenfeldern nötig. Das zu überblickende Themenspektrum wird signifikant breiter und das Tempo erhöht sich: Die Frequenz von Ausbildungen und Trainings muss signifikant erhöht werden, um am Ball bleiben zu können.“

**Dr. Lars Brzoska, Jungheinrich**

Zum anderen wird eine steigende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen den Bedarf an zusätzlichen Fach- und Führungskräften erhöhen.

### REGULATORIK UND REPORTING VERSCHLINGEN RESSOURCEN

Frage: Auf welchen der ESG-Bereiche fokussiert sich Ihr Unternehmen in besonderem Maße?



### Umweltthemen stehen im Fokus, Klimaneutralität bleibt zentrales Ziel

Dessen ungeachtet liegt der Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsaktivitäten derzeit in den meisten Unternehmen auf Umweltthemen und allen voran der Eindämmung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Firmen leisten ihren Beitrag zur Eindämmung des Klimawandels. Mittlerweile haben sich die meisten größeren Unternehmen in Deutschland nicht nur für Scope 1 und Scope 2 und damit für die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die sie selbst beeinflussen können, konkrete Net-Zero-Ziele gesetzt, sondern auch für den weiter gefassten Scope 3. Je nach Branche variieren diese Daten dem ESG-Dashboard zufolge zwischen 2030 und 2050. Diese große zeitliche Spreizung ist nicht nur Ausdruck der unterschiedlichen intrinsischen Ambitionen, sondern auch Folge regulatorischer Vorgaben sowie technischer Zwänge und der Bereitschaft von Kundinnen und Kunden, die Anstrengungen bei der Dekarbonisierung zu honorieren.

„ ESG-Performance ist aktuell kein Differenzierungsmerkmal am Markt. Ausschlaggebend sind im aktuellen Umfeld die Verfügbarkeit der erforderlichen technischen Lösungen sowie ganz klassisch OPEX- und CAPEX-Kriterien.“

Jochen Burg, SMS group

### Der Erhalt der Biodiversität steht im Schatten der Klimaneutralität

Während es auf dem Gebiet der Emissionsreduktion vielerorts Fortschritte gibt, fällt es den Unternehmen deutlich schwerer, bei dem nach Einschätzung des Geschäftsführers der Zoologischen Gesellschaft Frankfurt, Dr. Christof Schenck, mindestens ebenso wichtigen Thema des Erhalts der Biodiversität voranzukommen. Häufig beschränken sich die Aktivitäten derzeit noch auf wenige öffentlichkeitswirksame Projekte wie das Aufstellen von Insektenstöcken oder die finanzielle Unterstützung externer Initiativen. Doch vielen Gesprächspartnerinnen und -partnern ist dieses Defizit bewusst: Sie plädieren ähnlich wie bei CO<sub>2</sub>-Emissionen für branchenübergreifende, messbare Ziele.

### Kreislaufwirtschaft wird zum Geschäftsmodell

Wesentlich weiter sind Deutschlands Unternehmen in puncto Kreislaufwirtschaft. Viele haben erkannt, dass geschlossene Kreisläufe ein entscheidender Hebel zur Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen sind und der Sicherung notwendiger Rohmaterialien dienen. Doch damit nicht genug: Richtig aufgesetzt erweisen sich Kreislaufmodelle als strategischer Wettbewerbsvorteil, da sie aus Kunden langfristige Partner machen.

Der Baukonzern Goldbeck beispielsweise arbeitet daran, mit weniger Material den gleichen Output zu erzielen, und Procter & Gamble möchte mit dem Einsatz recycelter Kunststoffe den Verbrauch neuer Materialien senken. All das immer mit Blick auf die Schonung der Umwelt und den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen.

### **Soziale Themen gewinnen an Bedeutung**

Soziale ESG-Themen bereiten Deutschlands Unternehmen weniger Kopfzerbrechen. Traditionell verfügen viele über ein gut funktionierendes Personal- und Sozialwesen und bieten eine ganze Reihe übertariflicher Leistungen. Angesichts des demografischen Wandels verstärken die Firmen nun noch einmal ihre Aktivitäten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Mit der Einrichtung von Betriebskindergärten, flexiblen Arbeitszeitmodellen und/oder Angeboten zur Gesundheitsförderung binden sie bestehende Mitarbeitende und locken zusätzliche Fach- wie Führungskräfte.

Zugleich lässt sich beobachten, dass Unternehmen noch bestehende Defizite aktiv angehen. Das gilt beispielhaft für das Thema Diversität. Noch ist die Mehrzahl der Unternehmen von einer Parität der Geschlechter auf Führungsebene weit entfernt. Doch die gesetzlich vorgegebene Pflicht, Zielquoten zu nennen und über Zielverfehlungen zu berichten, hat einiges bewirkt. Zudem haben viele Unternehmen inzwischen Programme aufgelegt, um den Aufstieg von Frauen bis hinauf in die oberste Führungsebene zu fördern. Unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern ist bewusst, dass Diversität mehr als nur einen höheren Anteil weiblicher Beschäftigter bedeutet, und sie haben vielfältige Maßnahmen ergriffen, noch bestehende Barrieren abzubauen und die Vielfalt ihrer Belegschaft zu erhöhen.

### **Der zwiespältige Blick auf die Governance**

Hinsichtlich der Steuerung und des Reportings ist in den vergangenen drei Jahren viel geschehen. Die Interviewten bewerteten die Schlagkraft ihrer Governance und ihres Nachhaltigkeitsteams auf einer Skala von 1 bis 10 im Durchschnitt inzwischen mit mehr als 7 – und damit überdurchschnittlich gut. Auch für künftige Reportingauflagen sehen sich die Top-Führungskräfte gut vorbereitet. Und doch erregt gerade das Thema Reporting, wie erwähnt, viel Unmut. Die Unternehmen würden es begrüßen, wenn der Gesetzgeber auch hier stärker den Wirtschaftlichkeitsgedanken berücksichtigen würde (Abbildung).

### **Die neue Nüchternheit auch am Kapitalmarkt**

Dies wäre auch im Sinne der Eigentümer. Professionelle Investoren galten vor einigen Jahren noch als Treiber für die nachhaltige Transformation. Doch mittlerweile ist auch hier eine neue Nüchternheit eingeleitet, nicht zuletzt angesichts von „Greenwashing“-Vorwürfen gegen eine ganze Reihe von Unternehmen. Kapitalgeber achten nun stärker als zuvor auf die Risiken eines zu schnellen Vorpreschens bei Themen wie Klimaneutralität und mahnen zur Zurückhaltung. Das Hauptaugenmerk liegt auf handfesten und nachprüfaren Fortschritten bei Themen, die für die Zukunft eines Unternehmens von Bedeutung sind. Weniger ist mehr, lautet die Devise. Und wenn sich dieses „Weniger“ dann auch noch rechnet, können Unternehmen am Kapitalmarkt mit ihren Nachhaltigkeitsinitiativen tatsächlich punkten.

Unverzichtbar sind mittlerweile, mit Blick auf die Anforderungen von Kapitalgebern und großen Ausschreibungen, ESG-Ratings. Dem ESG-Dashboard zufolge verzichtet kaum ein Unternehmen hierauf, viele nutzen

### UNTERNEHMEN SEHEN SICH INTERN GUT AUFGESTELLT FÜR DIE NACHHALTIGE TRANSFORMATION

Durchschnittswerte der Antworten auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 10 (stimme voll zu).

Wir haben eine klar definierte ESG-Ambition runtergebrochen in ehrgeizige, messbare und erreichbare Ziele und Initiativen	8,0
Unsere Nachhaltigkeitsziele sind integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie	8,5
Unsere Führungskräfte sind auf die ESG-Ambition entsprechend ausgerichtet	5,6
Wir haben eine schlagkräftige Governance, die das Erreichen der Ziele und die Umsetzung der Maßnahmen begleitet, steuert und überwacht	7,3
Wir haben ausreichend sowie die richtigen Talente und Fähigkeiten im Unternehmen, um die nachhaltige Transformation umzusetzen	7,5
Wir kommunizieren unseren Status und Fortschritte der nachhaltigen Transformation effektiv und ausreichend an interne wie externe Stakeholder	7,6
Wir haben eine klare Sicht auf künftige Reporting-Anforderungen (LKSG / CSRD / SBTN) und sind gut aufgestellt zur Erfüllung dieser Vorgaben	7,6

sogar mehrere Dienstleister. Das liegt nicht zuletzt daran, dass es bislang weder eine einheitliche Methodik noch allgemeingültige Standards gibt und sich der Markt sehr dynamisch entwickelt. Allerdings gibt es einen Wermutstropfen: Diese Ratings fördern kaum das operative Geschäft:

- „Zwar fordern mittlerweile vermehrt Kunden ein ESG-Rating ein. Dies erfolgt aber weniger aus geschäftlichen Gründen, sondern ist mehr getrieben von den Auditoren. Wir beobachten damit eine ähnliche Entwicklung wie bei den ISO-Zertifizierungen.“  
**Matthias Hartmann, Techem**

### Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit

Drei Jahre nach Veröffentlichung unserer ersten Nachhaltigkeitsstudie hat es in hiesigen Unternehmen erhebliche Fortschritte gegeben – ungeachtet der Polykrise. Nachhaltigkeit ist inzwischen ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategien, klare Ziele sind definiert und mit entsprechenden Maßnahmenpaketen unterlegt. Mit dieser Integration in den betrieblichen Alltag ist eine neue Sichtweise auf die Thematik verbunden. Nachhaltigkeitsinitiativen müssen sich genauso rechnen wie andere Investitionen. Das gelingt in zahlreichen Fällen, obwohl es der Gesetzgeber der Wirtschaft alles andere als einfach macht. Weniger Regulierung und mehr Anreize wären eine Möglichkeit, die nachhaltige Transformation zu forcieren. Wo Hindernisse lauern und was entscheidende Treiber sind, erläutert das abschließende Kapitel.



# Ausblick: Auf dem Weg zu einer wirtschaftlich sinnvollen nachhaltigen Transformation

Die vorliegenden Studienergebnisse zeigen: Deutschlands und Österreichs Unternehmen bleiben auf Kurs bei ihrer nachhaltigen Transformation. Und sie bleiben auch für die kommenden Jahre optimistisch. Viele sehen eine Vorreiterrolle in puncto Nachhaltigkeit als Chance, sich im globalen Wettbewerb durchzusetzen.

## Die Treiber für eine beschleunigte Transformation

Drei Treiber könnten nach Einschätzung unserer Interviewpartnerinnen und -partner ihre Transformation in den kommenden Jahren beschleunigen: innovative Technologien, die genügende Bereitstellung von privatem wie öffentlichem Kapital und ein adäquater Preis für CO<sub>2</sub>-Emissionen.

---

Die Unternehmen leisten ihren Beitrag und bringen immer mehr nachhaltige Produkte zur Marktreife.

---

Der Klimawandel hat rund um den Globus einen Innovationswettbewerb ausgelöst. Wer hätte noch vor wenigen Jahrzehnten gedacht, dass Solarkraft selbst in mitteleuropäischen Breitengraden eine konkurrenzfähige Energiequelle sein könnte? Und wer hätte zu hoffen gewagt, dass sich E-Autos in breiter Front durchsetzen, wie es nun bereits in Ländern wie Norwegen und China geschieht? Weitere technologische Durchbrüche und Innovationen werden folgen. Davon sind unsere Gesprächspartnerinnen und

-partner überzeugt. Dies erfordert mehr Investitionen in die angewandte genauso wie die Grundlagenforschung. Die Unternehmen leisten ihren Beitrag und bringen immer mehr nachhaltige Produkte zur Marktreife, der Staat wiederum geht mit Ansätzen wie der sogenannten SPRIN-D-Agentur für Sprunginnovationen neue Wege.

Eine verstärkte Innovationstätigkeit erfordert einen entsprechenden Kapitaleinsatz:

- » Nachhaltigkeit kostet Geld, das muss allen klar sein.“  
**Dr. Thomas Olemotz, Bechtle**

- » Wir sind als Gesellschaft kurioserweise bereit, die Kosten des Klimawandels zu tragen, nicht aber, in dessen Vermeidung ausreichend zu investieren. Es muss uns daher gelingen, eine volkswirtschaftliche Gesamtrechnung aufzustellen, die auch den Nutzen der Biodiversität und die Kosten des Klimawandels enthält. Am Ende geht es um die Verteilung beziehungsweise Internalisierung von sozialen Kosten.“  
**Stefan Wintels, KfW**

Auf Dauer kann die öffentliche Hand diese Investitionen nicht tragen, es braucht mehr privates Kapital. Dieses wird sich aber nur mobilisieren lassen, wenn sich nachhaltige Lösungen rechnen. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind damit kein Widerspruch, sondern bedingen einander.

---

Auf Dauer kann die öffentliche Hand diese Investitionen nicht tragen, es braucht mehr privates Kapital.

---

Die Rentabilität nachhaltiger Lösungen lässt sich allerdings erst dann korrekt berechnen, wenn die Ressourcennutzung herkömmlicher Geschäftsmodelle richtig bepreist ist. Das gilt allen voran für den CO<sub>2</sub>-Preis:

- » Der Markt allein kann es aktuell nicht regeln, da weiterhin in vielen Bereichen keine Kosten für fehlende Nachhaltigkeit entstehen. Von daher braucht es einen möglichst globalen Preismechanismus, damit wir die externen Kosten internalisieren.“  
**Stefan Wintels, KfW**

- » Wenn wir alle erforderlichen Maßnahmen aktivieren wollen, um ausreichend CO<sub>2</sub> zu reduzieren und um die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, sind CO<sub>2</sub>-Preise erforderlich, die sehr deutlich über den heutigen, etwa im EU Emissions Trading System, liegen.“  
**Dominik Asam, SAP**

Auch andere Interviewte plädieren für eine höhere und spürbare CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Befürworter finden sich selbst in energieintensiven Branchen. Ihr Argument: Wenn der CO<sub>2</sub>-Preis verlässlich und länderübergreifend steigt, können sich alle Marktteilnehmer darauf einstellen und entsprechend handeln.

- » Eine global einheitliche und angemessene CO<sub>2</sub>-Bepreisung bietet einen enormen Hebel, die nachhaltige Transformation zu beschleunigen, und wäre daher sehr hilfreich.“  
**Jochen Burg, SMS group**

### NACHHALTIGKEIT + WIRTSCHAFTLICHKEIT = WETTBEWERBSVORSPRUNG

#### **GEA forciert die Transformation ganzheitlich und hängt so die Konkurrenz ab**

Für den traditionsreichen Düsseldorfer Industriekonzern ist Nachhaltigkeit längst nicht mehr nur ein neues Geschäftsfeld. Sie ist vielmehr ein Kernelement seiner DNA. Früher als viele Wettbewerber richtete der Systemanbieter für die Nahrungsmittel-, Getränke und Pharmaindustrie das gesamte Unternehmen auf dieses Thema aus. Das Add Better Label kennzeichnet heute die Lösungen, die deutlich effizienter und umweltverträglicher sind als ihre Vorgänger – von Maschinen und Prozessen bis hin zu digitalen Lösungen. Der Umsatzanteil „grüner“ Produkte und Services liegt mittlerweile bei mehr als 40 Prozent. Im Rahmen der im Oktober angekündigten „Mission 30“-Strategie soll der Umsatzanteil von nachhaltigen Lösungen bis 2030 auf über 60 Prozent des Gesamtumsatzes zunehmen. Ein im Vergleich zu marktgängigen Preisen hoher interner Verrechnungspreis für CO<sub>2</sub> stellt sicher, dass bei Investitionen auf höchstmögliche Effizienz der Ressourcen geachtet wird. Eine anhaltend hohe Aufmerksamkeit des Top-Managements gewährleistet nicht zuletzt die Tatsache, dass die variable Vergütung des Vorstands vom Erreichen von Scope-1- bis 3-Zielen abhängig ist. Neue Impulse gerieren zudem sogenannte Sustainathons; ähnlich wie Hackathons erarbeiten Mitarbeitende hier in begrenzter Zeit neue Ideen für nachhaltige Produkte und Services.

### Die Hürden auf dem Weg zu einer nachhaltigen Transformation

Doch anstatt konsequent Instrumente wie die CO<sub>2</sub>-Bepreisung zu nutzen, setzen Länder wie Deutschland derzeit noch auf eine engmaschige Regulierung. Zum Unmut vieler Unternehmen:

- „ Die Politik und die Aufsichtsbehörden müssen die Anreize so setzen, dass Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen.“

**Dr. Thomas Olemotz, Bechtle**

- „ Die Reportinganforderungen sind enorm gestiegen. Sie haben aber keine Lenkungsfähigkeit für uns und unsere Kunden. Auf Dauer ist das kontraproduktiv.“

**Philip Harting, Harting**

Wie gefährlich die aktuelle Entwicklung ist, verdeutlicht eine Studie unter Leitung unter anderem des PIK, für die weltweit 1.500 Politikmaßnahmen in 41 Ländern aus den letzten 20 Jahren untersucht wurden. Danach haben viele der Maßnahmen „keine Emissionsreduktion im erforderlichen Ausmaß erzielen“<sup>7</sup> können. Auch mit Blick darauf wäre es wünschenswert, wenn es zeitnah einen Durchbruch für eine wissenschaftlich fundierte CO<sub>2</sub>-Bepreisung geben würde.

Viele der Interviewten verweisen darauf, dass es für eine globale Herausforderung wie den Klimawandel globale Lösungen brauche.

Die Schwierigkeiten, eine Einigung auf globaler Ebene zu erreichen, hindern die nachhaltige Transformation auch an anderen Stellen. Viele der Interviewten verweisen darauf, dass es für eine globale Herausforderung wie den Klimawandel globale Lösungen brauche. Aktuell beobachten

<sup>7</sup> Stechemesser, Annika et al.: „Climate policies that achieved major emission reductions: Global evidence from two decades“, 2024, in: Science.

sie indes eine Fragmentierung der Weltwirtschaft und damit verbunden eine Fragmentierung von Lieferketten sowie insbesondere eine Verknappung von für die Energiewende unverzichtbaren Rohstoffen. Wenn die Politik hier nicht gegensteuert, könne die nachhaltige Transformation in vielen Branchen ins Stocken geraten. Um das zu verhindern, setzen viele Unternehmen auf Innovationen und forschen mit Hochdruck beispielsweise am Ersatz knapper Rohstoffe. Ein gutes Beispiel bietet der Wettlauf um marktgängige Alternativen zu herkömmlichen Lithium-Ionen-Akkus.

An anderer Stelle bleibt die Unterstützung durch die und das Zusammenspiel mit der Politik unverzichtbar. Das gilt allen voran für die Sicherstellung eines gesellschaftlichen Konsenses, um die Lasten der laufenden nachhaltigen Transformation zu schultern. Viele Gesprächspartner sehen angesichts der Polykrise diese Unterstützung in Gefahr.

- „ Ein gesellschaftlicher Konsens ist für eine erfolgreiche nachhaltige Transformation der Wirtschaft unverzichtbar. Wir müssen daher viel stärker um Unterstützung werben und aufzeigen, wie wichtig der Wandel für jeden Einzelnen ist: Klimaschutz ist Menschenschutz!“

**Dr. Markus Krebber, RWE**

---

Aktuell beobachten sie indes eine Fragmentierung der Weltwirtschaft und damit verbunden eine Fragmentierung von Lieferketten sowie insbesondere eine Verknappung von für die Energiewende unverzichtbaren Rohstoffen.

---

Bleibt die Hürde der fehlenden Zahlungsbereitschaft der Kundschaft. Nach Überzeugung unserer Gesprächspartnerinnen und -partner dürfen sich Unternehmen aber auch an dieser Stelle nicht mit dem Status Quo begnügen.

- „ Es gibt aktuell durchaus noch Potenzial, das Bewusstsein im Markt für die Vorteile nachhaltiger Lösungen zu schärfen. Im Handel lässt sich nach den vielversprechenden Ansätzen der späten 2010er inzwischen beispielsweise ein differenzierterer Blick auf das Thema feststellen. Auch in der Industrie gibt es nach wie vor Möglichkeiten, das Thema Nachhaltigkeit im Einkauf stärker zu priorisieren. Bei einem vergleichbaren Preis-Leistungs-Verhältnis unterschiedlicher Anbieter kann ein Plus an Nachhaltigkeit aber inzwischen die Kaufentscheidung von Kunden positiv beeinflussen.“

**Dr. Lars Brzoska, Jungheinrich**

### Sieben Stellhebel für eine erfolgreiche Transformation

Zu einem guten Teil haben es die Unternehmen jedoch selbst in der Hand, ihre laufende Transformation zum Erfolg zu führen. Sieben Stellhebel verdienen besondere Beachtung:

#### 1. Fokus behalten

Auch wenn die anfängliche Aufbruchstimmung verfliegen ist, sind Unternehmen gut beraten, ihre nachhaltige Transformation mit aller Konsequenz fortzusetzen. Früher oder später werden klimaneutrale Geschäftsmodelle zur „Licence to operate“ – weil die Kundschaft es fordert, weil andere Stakeholder und Kapitalgeber es erwarten und weil staatliche Aufsichtsbehörden klimaschädliche Geschäftsmodelle nach und nach aus dem Verkehr ziehen werden. Wichtig ist es hierbei, sich weiter am eigenen Kompass zu orientieren und nicht die komplexen regulatorischen Reportinganforderungen als alleinigen Ordnungsrahmen zu nutzen. Dies bedingt ein klares Verständnis über die zu erreichenden Ziele, passende KPIs und eine stringente Umsetzung in allen Bereichen.

#### 2. Strategie kritisch überprüfen und nachschärfen

Angesichts der Polykrise sollten Unternehmen ihre Gesamtstrategien und die damit verbundenen Ziele gerade mit Blick auf deren Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit auf den Prüfstand stellen. Es kann mit Blick auf sich bietende Marktchancen durchaus Sinn machen, bei der nachhaltigen Transformation noch einen Gang höher zu schalten. In anderen Branchen dagegen ist eine differenziertere Betrachtung der einzelnen ESG-Themen oder sogar eine Konzentration auf weniger und dafür höchst wertstiftende Nachhaltigkeitsaspekte sowie die Überprüfung der Transformationsgeschwindigkeit angebracht. Eine quantifizierte Szenarienbetrachtung ermöglicht es, die optimale Strategie in einem von vielen Unwägbarkeiten charakterisierten Umfeld herauszuarbeiten. Sie erleichtert es auch, neue Schwerpunkte wie die Formulierung konkreter Scope-3-Ziele für die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu berücksichtigen.

#### 3. Vertriebschancen nutzen

Derzeit gilt vielerorts noch die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kundschaft als entscheidende Hürde auf dem Weg zu einer beschleunigten Transformation. Die bereits erwähnte globale Bain-Studie zeigt indes, dass es sich die Wirtschaft damit zu leicht macht. Zumindest einzelne Kundensegmente sind durchaus bereit, für nachhaltige Produkte und Services zu zahlen. Was fehlt, ist die dezidierte Ansprache dieser Zielgruppen inklusive einer entsprechenden Ausstattung und Incentivierung des Vertriebs. Je früher Unternehmen hier tätig werden, desto größer ist ihre Chance auf einen Vorsprung in den Märkten mit Zukunft.

#### 4. Technologische Innovationen forcieren

Die Leuchtturmprojekte zeigen, welche Chancen die nachhaltige Transformation bieten kann. Gerade deutsche und österreichische Unternehmen sind gut beraten, ihre Innovationstätigkeit weiter zu forcieren, schon um standortbedingte Nachteile beispielsweise bei den Energiepreisen auszugleichen. Bei der Entwicklung sollten Unternehmen, wo immer möglich, auf Basis wissenschaftlich belegbarer Fakten handeln. Ein gutes Beispiel sind Lifecycle-Assessments, um die potenziellen Umweltwirkungen und die Energiebilanz neuer Produkte über ihren gesamten Lebensweg hinweg zu analysieren.

### 5. Kooperationen abschließen

Noch nie mussten Unternehmen eine so umfassende Transformation in kurzer Zeit bewältigen. Dies erfordert nach Überzeugung unserer Gesprächspartnerinnen und -partner neue Kooperationen und die Zusammenarbeit auch mit Wettbewerbern auf verschiedenen Ebenen.

„Nachhaltigkeit braucht partnerschaftliche Zusammenarbeit. Unternehmen müssen lernen, ihre Erkenntnisse zu teilen, um gemeinsam schneller zu werden.“

**Astrid Teckentrup, Procter & Gamble**

Für Unternehmen wird es damit erfolgskritisch, systematisch und kontinuierlich mögliche Partner ausfindig zu machen und zu evaluieren, welche Form der Zusammenarbeit sich im konkreten Fall eignet. Das Spektrum reicht hier von einer Kooperation auf Produktebene bis hin zu Akquisitionen.

### 6. Kommunikation optimieren

Mit Blick auf regulatorische Anforderungen und damit verbundene Auditverpflichtungen halten sich viele Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit eher bedeckt. Doch damit verschenken sie Chancen. Denn ehrgeizige Ziele und sichtbare Fortschritte bei ökologischen und sozialen Themen können unter anderem ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und sie vom Wettbewerb differenzieren. Es gilt daher, bei relevanten ESG-Themen abzuwägen, ob die Vorteile einer transparenten Kommunikation den Aufwand für die Erhebung und Überprüfung entsprechender Kennzahlen rechtfertigen.

### 7. Flexibilität erhalten

Die nachhaltige Transformation wird Deutschlands und Österreichs Unternehmen noch über viele Jahre beschäftigen. Es wäre schon mit Blick auf technologische Innovationen, Veränderungen im Kundenverhalten und regulatorische Vorgaben vermessen, einen so tiefgreifenden Wandel auf Basis einer starren Strategie zu bewältigen. Gefragt ist vielmehr, sie in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und zu optimieren. Die kontinuierliche Anpassung fällt leichter, wenn sich Unternehmen bewusst machen, welche Tipping Points Veränderungen erfordern, und Tools nutzen, die die dahinterliegenden Prozesse zumindest zum Teil automatisieren.

Ohne Frage stehen Unternehmen damit in den kommenden Jahren vor einer gewaltigen Managementaufgabe. Aus der Erfahrung aus Hunderten von Projekten in Asien, Amerika und Europa heraus hat Bain ein Framework entwickelt, um einen ganzheitlichen Wandel zu orchestrieren.

### WIE UNTERNEHMEN NACHHALTIGKEIT WIRTSCHAFTLICH VERANKERN KÖNNEN

Eine erfolgreiche ESG-Strategie ist geleitet von klaren Zielen in Übereinstimmung mit der Vision und eingebettet in die Firmenstrategie



Es berücksichtigt neben der strategischen auch die finanzielle Perspektive mit einer quantifizierten Betrachtung der Opportunitäten und Kosten der nachhaltigen Transformation und definiert so das Ambitionsniveau, die Auswahl passender Stellhebel und die Umsetzungsgeschwindigkeit. Noch haben die meisten Unternehmen einen weiten Weg zurückzulegen, um das sich daraus ergebende Potenzial vollständig zu erschließen. Einen Anfang haben die meisten gemacht, das zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie. Nun geht es darum, darauf aufbauend mit einer passgenauen Strategie die nachhaltige Transformation fortzusetzen und, wenn möglich, zu beschleunigen. Im Interesse des eigenen Unternehmens – und zum Wohl aller Stakeholder.



