

# Nachhaltigkeit: Auf dem Weg zur Wirtschaftlichkeit

Ökonomische Aspekte gewinnen bei der nachhaltigen Transformation von Unternehmen an Bedeutung und definieren künftige Ambitionen und Strategien.

Von Karl Stempel und Joern Soyke



Karl Stempel ist Partner bei der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company und leitet die Praxisgruppe für Sustainability & Responsibility in der DACH-Region. Sein Fokus liegt auf Transformationen in Energie- und CO<sub>2</sub>-intensiven Industrien sowie auf der Erarbeitung und Umsetzung von ESG-Strategien und -Initiativen.

Foto: Bain & Company



Joern Soyke ist Executive Director beim FUTURE Institute for Sustainable Transformation. Das FUTURE Institute konzentriert sich auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit vom Konzept bis zu konkreten Maßnahmen und bietet Lösungen an, die auf wissenschaftlicher Forschung beruhen. Sein Ansatz konzentriert sich auf die Verringerung der Umweltauswirkungen (Footprint), die Steigerung positiver gesellschaftlicher Beiträge (Handprint) und die Anregung kollektives Handeln durch Bildung und Zusammenarbeit (Heartprint).

Foto: FUTURE Institute

**A**ngesichts der Polykrise ist die Aufbruchstimmung bei der nachhaltigen Transformation in der Wirtschaft einer eher nüchternen Betrachtungsweise gewichen. Die Unternehmen halten zwar Kurs, achten nun aber stärker auf die Wirtschaftlichkeit der Nachhaltigkeit. Das ergaben ausführliche Gespräche mit rund 20 Top-Führungskräften der deutschen und österreichischen Wirtschaft für eine aktuelle Studie der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company sowie des FUTURE Institute for Sustainable Transformation.

## Nachhaltige Transformation bleibt strategische Priorität

Danach misst das Gros der Befragten der nachhaltigen Transformation inzwischen eine gleichermaßen hohe oder sogar eine noch höhere Bedeutung bei, als dies noch im Rahmen der ersten Studie dieser Art vor drei Jahren der Fall war (Abbildung 1). Für die meisten zählt sie nach wie vor zu den drei wich-

tigsten strategischen Prioritäten. Dabei handeln viele aus Überzeugung. Gut drei Viertel der Interviewten betonen, dass der Fokus in ihrem Unternehmen darauf läge, neue Opportunitäten und sogar ganz neue Märkte zu erschließen (Abbildung 2).

Vielorts ist Nachhaltigkeit mittlerweile ein fester Bestandteil des operativen Geschäfts. Mit der Verankerung im betrieblichen Alltag ist ein Perspektivwechsel verbunden. Nachhaltigkeitsprojekte müssen nun den gleichen Kriterien standhalten wie andere Investitionen. „Nur bezahlbare Nachhaltigkeit ist wirklich nachhaltig“, lautet das neue Credo.

## Hohe Zufriedenheit mit bisher erzielten Fortschritten

Eine solide Basis hierfür haben Deutschlands Unternehmen in den vergangenen drei Jahren gelegt, sich ehrgeizige Ziele gesetzt und Maßnahmenpakete entwickelt, um diese zu erreichen. Mit den bisherigen Fortschritten bei der Zielerrei-

chung sind 60 Prozent der Befragten zufrieden, 30 Prozent sogar sehr zufrieden.

Damit Unternehmen auch weiterhin ihre ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele erreichen können, sind rasche Entscheidungen vonseiten der Politik erforderlich. Sie muss nach Überzeugung der Top-Führungskräfte verstehen, wie wichtig Wirtschaftlichkeit für eine gelungene nachhaltige Transformation ist und dass dies beispielsweise in vielen Branchen eine Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Preisen beinhaltet.

## Große Unzufriedenheit mit überbordender Regulierung

Zugleich ist es erforderlich, die bestehenden Regularien zu überprüfen. Kein Unternehmen bestreitet, dass einheitliche Regeln und Reportingpflichten vonnöten sind, 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. Von einem „Zeit- und Geldfresser“ ist die Rede. Eine Folge: Gefragt, wie sich der Fokus in ihrem Unternehmen auf die drei großen ESG-Bereiche Umwelt (E), Soziales (S) und Governance (G) verteile, verwiesen die Interviewten auf eine schleichende Verschiebung in Richtung des G.

**Konkrete Net-Zero-Ziele sind gesetzt**

In der Regel liegt der Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsaktivitäten in den meisten Unternehmen weiterhin auf Umweltthemen und allen voran der Eindämmung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. 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.

Bei sozialen ESG-Themen muss sich Deutschlands Wirtschaft von jeher nicht verstecken. Traditionell verfügen viele Unternehmen über ein gut funktionierendes Personal- und Sozialwesen und bieten eine ganze Reihe übertariflicher Leistungen. Angesichts des demographischen Wandels verstärken die Firmen nun noch einmal ihre Aktivitäten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Zugleich ist zu beobachten, dass sie noch bestehende Defizite beispielsweise beim Thema Diversität aktiv angehen.

Auch hinsichtlich der Steuerung und des Reportings ist in den vergangenen drei Jahren viel geschehen. Die Inter-

viewten bewerteten die Schlagkraft ihrer Governance und ihres Nachhaltigkeits-teams auf einer Skala von 1 bis 10 im Durchschnitt inzwischen mit mehr als 7, und damit als vergleichsweise gut.

**Plädoyer für einen angemessenen CO<sub>2</sub>-Preis**

Einen klaren Blick hat Deutschlands Wirtschaft ebenso auf die Treiber und Hindernisse für die weitere Transformation. Insbesondere innovative Technologien, die Bereitstellung von ausreichend privatem wie öffentlichem Kapital und ein adäquater Preis für CO<sub>2</sub>-Emissionen könnten diese beschleunigen. Interessanterweise zeigt sich eine ganze Reihe von Befragten offen für eine spürbare, global angelegte CO<sub>2</sub>-Bepreisung.

Doch anstatt konsequent solch marktkonforme Instrumente zu nutzen, setzen Länder wie Deutschland derzeit eher auf eine engmaschige Regulierung. Zu den Hindernissen zählen die Interviewten darüber hinaus die Deglobalisierung, die länderübergreifende Lösungen erschwert, sowie den bröckelnden gesellschaftlichen Rückhalt und die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kundschaft für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen.

**Refokussierung der Strategie stärkt Wirtschaftlichkeitsgedanken**

Diese Hürden halten Deutschlands Unternehmen aber keineswegs davon ab, ihre nachhaltige Transformation fortzusetzen. Die Studie arbeitet sieben Stellhebel heraus, um weitere Fortschritte zu

erzielen: Dazu gehören die konsequente Beachtung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wirtschaftlicher Aspekte genauso wie der Abschluss von Kooperationen und eine gezielte Innovationstätigkeit. Ein entscheidender Hebel liegt darin, die Nachhaltigkeitsstrategie und die damit verbundenen Ziele zu überprüfen. Dies kann zu einer differenzierteren Betrachtung der einzelnen ESG-Themen oder sogar einer Konzentration auf weniger und dafür wertstiftende Nachhaltigkeitsaspekte führen, aber mit Blick auf Marktchancen auch zu einem beschleunigten Wandel. Zudem gilt es, die Vertriebsteams besser auszustatten und zu incentivieren.

Aus der Erfahrung aus Hunderten von Projekten hat Bain ein Framework entwickelt, um einen ganzheitlichen Wandel zu orchestrieren. Es berücksichtigt neben der strategischen auch die finanzielle Perspektive mit einer quantifizierten Betrachtung der Opportunitäten und Kosten der nachhaltigen Transformation. Noch haben die meisten Unternehmen einen weiten Weg zurückzulegen, um das sich daraus ergebende Potential, insbesondere im Hinblick auf Wachstum durch neue nachhaltige und profitable Produkte und Services, vollständig zu heben. Einen Anfang haben die meisten gemacht. Nun geht es darum, darauf aufbauend mit einer passgenauen Strategie die nachhaltige Transformation unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit fortzusetzen und, wenn möglich, zu beschleunigen. ■



Abbildung 1

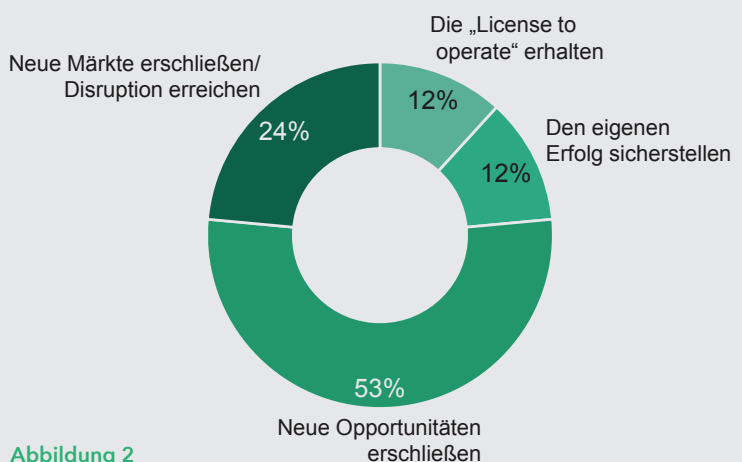


Abbildung 2