

SUSTAINABILITY MANAGEMENT MONITOR



PEER SCHOOL
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

| BertelsmannStiftung



Inhalt

Vorwort Bertelsmann Stiftung	5
Vorwort Universität Mannheim	6
Vorwort Peer School for Sustainable Development	7
EXECUTIVE SUMMARY	8
Zielsetzung und Relevanz des Sustainability Management Monitors	13
Unternehmensverantwortung – eine Zeitenwende	14
Methodik	16
Erhebung	16
Stichprobe	16
1 Nachhaltigkeit rückt näher an die operative Leitung der Unternehmen	20
... und gewinnt an Relevanz	21
... ist jedoch nicht in allen Bereichen verankert	22
2 Geschäftskund:innen, Unternehmensleitung und Regulierung – die Treiber der nachhaltigen Transformation	23
... stehen hohen Kosten und geringen Marktanreizen gegenüber, die die Nachhaltigkeitstransformation der Unternehmen hemmen	26
3 Dekarbonisierung, Berichtspflichten und EU Green Deal mit Taxonomie sind die wichtigsten Themen für die nächsten Jahre	28
... aber auch mit großen Unsicherheiten bei den Unternehmen	30
... und mit der Erwartung hoher Kosten und zusätzlicher Bürokratie verbunden	32
4 Transparenzpflichten der Unternehmen werden Wettbewerbsfähigkeit verändern	33
Woher kommen Impulse für mehr Nachhaltigkeit?	35

5	Zukunft gestalten – Konzepte und Ziele	36
5.1	Impact Measurement and Valuation	36
	EXKURS 1	
	Lassen sich neue Methoden der Messung unternehmerischer Wertschöpfung eigentlich mit volkswirtschaftlichen Messsystemen integrieren?	39
5.2	Klimaziele in Unternehmen	41
	EXKURS 2	
	Dekarbonisierungsstrategien der DAX-Unternehmen: Eine kritische Analyse	42
5.3	Purpose Statements	44
	EXKURS 3	
	Purpose Statements der DAX-Unternehmen	45
5.4	Doppelte Materialität: Value to Society & Value to Business	48
	EXKURS 4	
	Wesentlichkeitsanalysen in den DAX-Unternehmen: Status quo und Ableitung von Qualitätskriterien	49
	AUSBLICK	52
	Literaturverzeichnis	53
	Abbildungsverzeichnis	54



Birgit Riess

Director Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Bertelsmann Stiftung

Endlich – könnte man meinen – ist die reale Bedrohung durch den Klimawandel im Bewusstsein von Politik, Wirtschaft und in der breiten Öffentlichkeit angekommen und wird die dringende Notwendigkeit gesehen, wirksamen Klima- und Ressourcenschutz in konkretes Handeln umzusetzen. Aber es wird auch klar, dass der Umbau zu einer klimaneutralen Wirtschaft und Gesellschaft einen enormen Kraftakt erfordert. Die Ergebnisse der Klimakonferenz in Glasgow haben deutlich gemacht, dass auf internationaler Ebene trotz des eindeutigen Commitments zu einem 1,5-Grad-Ziel noch viel zu tun zu ist, um die divergierenden Interessen in wirksame Maßnahmen zu überführen. Auch auf nationaler Ebene ist der Diskurs um das richtige Vorgehen zentrales Thema in den Koalitionsverhandlungen. Das Positive ist: Über das „Ob“ wird grundsätzlich nicht mehr debattiert, es geht um das „Wie“, um den richtigen Weg zu einer nachhaltigen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft.

Deutlich wird, dass im gesellschaftlichen Diskurs um den richtigen Weg zu mehr Nachhaltigkeit die Positionen doch teilweise weit auseinanderliegen. Wachstum, Ressourcenschonung und soziale Gerechtigkeit scheinen dabei in einem schwer zu lösenden Zielkonflikt zu stehen. Allein die Frage, ob unsere Volkswirtschaft auf Wachstum angewiesen ist und wenn ja, wie wir Wachstum zukünftig definieren wollen, ist umstritten. Entscheidend ist jedoch, dass in der Gesellschaft die Trans-

formation zu mehr Nachhaltigkeit auf breite Akzeptanz trifft. Mögliche Spannungsfelder müssen klug austariert werden, um eine soziale Spaltung der Gesellschaft zu verhindern.

Wohlstand ohne Umweltzerstörung, eine Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch funktionieren nur, wenn Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Transformation der Wirtschaft leisten. Es besteht weitgehende Einigkeit, dass insbesondere privates Kapital für einen so grundlegenden Umbau der Wirtschaft unverzichtbar ist. Viele Unternehmen haben sich bereits auf den Weg gemacht, indem sie sich ambitionierte Ziele für Klimaneutralität gesetzt und in entsprechende Maßnahmen investiert haben.

Es gilt nun, diese Entwicklung konsequent in die Breite zu tragen. Der Sustainability Management Monitor soll hierzu einen evidenzbasierten Beitrag leisten. Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für die Unternehmenssteuerung? Wie wirkt sich diese derzeit vor allem auf die auf der EU-Ebene vorangetriebene politische Rahmensetzung aus? Was braucht es, damit Unternehmen ihre Wertbeiträge für sich und für die Gesellschaft besser abbilden zu können? Wir freuen uns sehr, gemeinsam mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Laura Edinger-Schons von der Universität Mannheim und der Peer School for Sustainable Development mit dieser Studie erste Einblicke geben zu können.



Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons

Professorin für nachhaltiges Wirtschaften am Lehrstuhl für Nachhaltiges Wirtschaften / Prorektorin für Nachhaltigkeit und Informationsversorgung, Universität Mannheim

Als Menschheit stehen wir vor schier unüberwindbaren Herausforderungen wie der Klimakrise oder dem rapiden Artensterben. Unternehmen spielen eine zentrale Rolle bei der Überwindung dieser Probleme – und doch gibt es große Unterschiede in der Art und Weise, wie sie das Thema angehen. Während einige die Dringlichkeit erkannt haben und bereits seit einigen Jahren proaktiv an der Messung und dem Management von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit arbeiten, fangen andere gerade erst an zu begreifen, was z. B. durch den EU Green Deal, die Taxonomie-Verordnung, neue Berichtspflichten oder die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht auf sie zukommt.

In den Unternehmen ist der Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements so sehr in Bewegung wie wahrscheinlich nur wenige andere. In vielen Unternehmen ist das Thema auf einmal Chefsache und bekommt Aufmerksamkeit auf Vorstandsebene. Wo in der Vergangenheit teils einzelne Nachhaltigkeitsmanager:innen Spendentöpfe verwaltet und mit der Gießkanne verteilt haben, wird das Engagement jetzt nicht nur vermehrt strategischer, sondern auch partizipativer. Viele Unternehmen binden ihre Anspruchsgruppen in die Planung, Gestaltung und Durchführung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten ein und kooperieren mit verschiedensten externen Partner:innen von Sozialunternehmen bis hin zu Stadtverwaltungen. Denn: Es geht nur gemeinsam. Und: Im Zuge des Purpose-Trends

definieren viele Unternehmen nicht nur ein höheres Ziel als die Profitmaximierung – sie messen auch ihre Wirkung auf Menschen und Umwelt mit Methoden des Impact Measurement.

Das alles bedeutet: Wir erleben eine Zeit eines fundamentalen Paradigmenwechsels – wir definieren neu, wie wir Wertschöpfung von Unternehmen messen. Die Protagonisten des Wandels sind oft die Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die auf einmal auf der großen Bühne stehen. Ihre Rolle (und wie sie sich aktuell verändert) wollen wir in diesem Bericht genauer beleuchten. Und damit werfen wir auch ein Scheinwerferlicht auf die Transformation der Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit. Wie verändert sich das Management von Nachhaltigkeit aktuell? Welche Rolle spielt der ESG-Trend? Und was sind die Themen, die in den nächsten Jahren auf uns zukommen werden?

Als quantitativ empirisch forschender Lehrstuhl haben wir uns sehr gefreut, diese Studie gemeinsam mit der Peer School for Sustainable Development und der Bertelsmann Stiftung durchführen zu dürfen. Denn nur durch Zusammenarbeit an einer fundierten Datenbasis kommen wir zu einem effektiven und evidenzbasierten Management von Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse des Berichtes stimmen teils optimistisch. Sie zeigen aber auch, dass wir uns erst am Anfang dieser Reise befinden und dass es noch viel gemeinsam zu tun gibt!



Alexander Kraemer

Mitgründer und Mitglied des Vorstands
Peer School for Sustainable Development e. V.

Die Peer School for Sustainable Development wurde gegründet aus dem stetig wachsenden Bedarf nach informellem Austausch unter Fachkolleg:innen für Nachhaltigkeit aus Unternehmen, Stiftungen und Wissenschaft. Auf vielen Fachkonferenzen saßen wir zusammen, haben offen über aktuelle Herausforderungen, Trends, aber vor allem das „Wie“ im Nachhaltigkeitsmanagement gesprochen. Wir haben uns gegründet, um die starken Nachhaltigkeitsnetzwerke für Unternehmen auf der persönlichen Ebene zu ergänzen. Man könnte sagen, wir sind ein Berufsverband, aber das ist uns zu altbacken. Wir sind eine Schule von Gleichgesinnten und bieten einen disruptiven Lernraum für Nachhaltigkeitsverantwortliche.

Mit dem Sustainability Management Monitor wagen wir erstmalig und gemeinsam den wissenschaftlichen Blick auf unsere eigene Arbeit als Verantwortliche für Nachhaltigkeit. Als Peer School wollen wir mehr Einblicke geben und schaffen: Wie sind die Rahmenbedingungen, die Gehaltsstrukturen oder die Verankerung auf Vorstandsebene? Stimmen die gängigen Legenden, dass die Tochter einer Führungskraft diese am Esstisch nach der Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Organisation fragt? Und: Welchen Einfluss hat genau diese Tochter, die in der „Fridays for Future“-Bewegung aktiv ist, auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens ihres Vaters oder ihrer Mutter?

Der Sustainability Management Monitor gibt spannende Einblicke für Verantwortliche für Nachhaltigkeit sowie Lehrende und Lernende (Scholars) als auch Einsteigende in dieses Thema. Die Geschichten, Legenden und Anekdoten zu den Ergebnissen und Fakten in diesem Monitor erfahren nur Nachhaltigkeitsverantwortliche im vertraulichen Rahmen in unseren Formaten.

An dieser Stelle gebührt unser großer Dank Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons vom Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim und Jakob Kunzlmann von der Bertelsmann Stiftung für die exzellente Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Es ist stets eine Freude, wegweisende Pfade gemeinsam zu gestalten und pragmatisch zu beschreiten.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Ergebnisse unseres Sustainability Management Monitors geben einen tiefen Einblick in die aktuelle Transformation der Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit. Aus den Antworten lassen sich Einsichten zu der Umstrukturierung von Unternehmen, zu den Treibern der Transformation, den Themen, die aktuell im Fokus stehen, sowie der Effektivität neuer Regulierung ableiten. Insbesondere sind folgende Ergebnisse von zentraler Relevanz:

1. Nachhaltigkeit rückt näher an die operative Leitung in Unternehmen. Das Thema ist in vielen Unternehmen in den letzten Jahren umorganisiert worden und hat dadurch eine erhöhte Wichtigkeit bekommen. Es ist mittlerweile bei über der Hälfte der von uns befragten Unternehmen (55 Prozent) direkt am Vorstand bzw. an der Geschäftsleitung angedockt oder in der Strategie verankert. Dennoch ist Nachhaltigkeit laut unserer Befragung noch bei Weitem nicht in allen Unternehmensbereichen verankert. Nur 2 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema in ihrem Unternehmen voll und ganz in allen Bereichen verankert ist.

2. Die wesentlichsten Treiber der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit sind Geschäftskund:innen, die Geschäftsführung, Politik und Regulierung sowie Investor:innen. Dies unterstützt die Annahme der Politik, dass verstärkte Transparenzpflichten einiger großer Unternehmen zu einem sogenannten Trickle-down-Effekt führen können. D. h. dass die Tatsache, dass einige große Unternehmen bestimmten Transparenzpflichten unterliegen, dazu führen kann, dass diese Standards auch innerhalb der Wertschöpfungskette weitergegeben werden.

3. Größte Hemmnisse der Transformation in Unternehmen sind hohe Kosten bzw. fehlende Ressourcen, noch zu geringe Marktanreize und Nachfrage von Kund:innen sowie die Tatsache, dass andere Themen (wie z. B. die digitale Transformation) höher priorisiert werden. Mangelnde Kompetenzen zur Umsetzung werden ebenso von vielen Befragten als sehr wesentlich eingeschätzt.

4. Dekarbonisierung und Emissionsreduktion, Kreislaufwirtschaft und der Einsatz nachhaltiger Rohstoffe sowie die Ausweitung der generellen Nachhaltigkeitsberichtspflicht sind die wichtigsten Themen in den Augen der Befragten. Die EU Taxonomie-Verordnung wird ebenfalls von vielen Befragten als sehr wesentlich eingeschätzt.

5. Die größten Unsicherheiten bei der Umsetzung sehen die Befragten beim Lieferkettengesetz. Die Folgen der Umsetzung der neuen Regulierung für die Umsetzung in den Unternehmen scheinen bisher wenig abschätzbar zu sein. Doch auch die EU Taxonomie-Verordnung sowie die Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichterstattung sind in der Einschätzung der Befragten mit einem erheblichen Aufwand verbunden.

6. Als Folgen der verstärkten Transparenzpflichten sehen die Befragten unter anderem Veränderungen der Kundenanforderungen und der Nachfrage, Auswirkungen auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sowie die Attraktivität als Arbeitgeber. In allen drei Bereichen führt eine verstärkte Transparenz zu einer kritischeren Auseinandersetzung der Stakeholder mit den Unternehmen.

Diese Kernergebnisse zeigen: Wir befinden uns in einer Zeit der substanziellen Neuorientierung unserer Wirtschaft. In Zukunft wird es vermutlich deutlich mehr Transparenz über Nachhaltigkeitsaspekte geben und dies wird sich auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken. Viele Unternehmen haben sich der Herausforderung gestellt, die Nachhaltigkeitstransformation proaktiv mitzugestalten. Die Befragung zeigt aber auch: Wir stehen erst am Anfang der Transformation der Wirtschaft und neue Regulation sowie Druck vonseiten der Stakeholder führen zu einer großen Unsicherheit und einem erheblichen Aufwand bei Unternehmen.



Zielsetzung und Relevanz des Sustainability Management Monitors

Der Sustainability Management Monitor befragt Nachhaltigkeitsexpert:innen in Unternehmen zum Stand der Transformation der Wirtschaft. Denn die nächsten Jahre entscheiden darüber, inwieweit der menschengemachte Klimawandel auch durch den Menschen begrenzt werden kann. Eine Schlüsselrolle dabei spielen die Wirtschaft und damit die Unternehmen. Sie sehen sich zunehmend einem Veränderungsdruck ausgesetzt, der von verschiedenen Seiten auf sie einwirkt. Regulative Leitplanken zu Transparenz- und Berichtspflichten werden z. B. auf EU-Ebene diskutiert und vorangetrieben. Wünsche nach mehr Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen werden von Kund:innen und Konsument:innen vermehrt an Unternehmen herangetragen. Zudem hat die Coronapandemie Wertschöpfungsketten unter Stress gesetzt, wodurch Resilienz und Nachhaltigkeit zu immer wichtigeren größeren Themen für global vernetzte Unternehmen wurden.

Wie gehen die Unternehmen damit um? Was sind Treiber und was sind Hemmnisse der Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft? Welche Akteur:innen unterstützen den Wandel, welche bremsen? Wie wird Regulierung umgesetzt und welche Auswirkungen haben neue Vorschriften in den Unternehmen? Welche Themen erzeugen Unsicherheit, welche bedürfen verbesserter Kommunikation? Welche innovativen Formen des Nachhaltigkeitsmanagements werden in Zukunft wichtiger? Fragen wie diese

stellen wir den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Wir wollen die Treiber, Erfolgsfaktoren, aber auch Hemmnisse identifizieren, die bei der Umstellung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen sowie ganzen Geschäftsmodellen in Richtung mehr Nachhaltigkeit helfen und hindern. Wir wollen den praktischen Auswirkungen politischer Rahmensetzung und Regulierung in den Unternehmen nachspüren, um Anpassungen und Nachbesserungen möglich, effizient und umsetzungsorientiert zu machen. Und wir wollen die Relevanz und Bedeutung von Themen, politischen Entscheidungen und Trends für das Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen dort abfragen, wo diese am besten bewertet werden können: im „Maschinenraum des Nachhaltigkeitsmanagements“ von Unternehmen – direkt bei den Verantwortlichen. Dies ist insbesondere spannend, weil die Veränderungen, die im Rahmen der sozial-ökologischen Transformation von Unternehmen umgesetzt werden, bei „laufendem Motor“ stattfinden, und dies, während die Unternehmen mit anderen Herausforderungen wie der Covid-19-Pandemie zu kämpfen haben.

Die soeben zu Ende gegangene Weltklimakonferenz COP26 in Glasgow hat eindrucksvoll gezeigt, wie schwer eine globale Verständigung auf einen gemeinsamen Weg zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes ist. Die Europäische Union

hat sich interessanterweise ambitionierte Ziele gesteckt: z. B. Klimaneutralität bis 2050 oder die Minderung des CO₂-Ausstoßes um 55 Prozent bis 2030. Der Europäische Green Deal ist die konzeptionelle Grundlage, mit dem diese Ziele erreicht werden sollen. Das europäische Klimagesetz wurde im Juni 2021 vom Europäischen Rat beschlossen und damit wird das Ziel der Klimaneutralität bis 2055 legislativ verankert. Im Juli 2021 wurde dann das Programm „Fit for 55“ (Europäische Kommission 2021a) präsentiert, ein Vorschlag an Maßnahmen, die die abstrakten Klimaziele konkret werden lassen, also die tatsächliche Umsetzung des EU Green Deal formulieren. Das Paket zielt darauf ab, „den notwendigen transformativen Wandel unserer Wirtschaft, Gesellschaft und Industrie herbeizuführen“ (Europäische Kommission 2021b: 1).

Den Unternehmen kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Sie schaffen Wohlstand durch Arbeitsplätze, sie innovieren und machen Produkte und Prozesse effizienter und nachhaltiger, sie stellen Dienstleistungen zur Verfügung und zahlen Steuern. All das ist Kern einer funktionierenden Gesellschaft, deren Selbstverständnis wirtschaftliche Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit sowie gesellschaftliche Teilhabe und inklusiver Wohlstand ist.

Doch neben diesen positiven Wertbeiträgen stellen die Aktivitäten der Wirtschaft auch einen entscheidenden Treiber vieler Nachhaltigkeitsprobleme dar: Der Klimawandel und viele weitere soziale und ökologische Nachhaltigkeitsprobleme sind die Folge eines Wirtschaftens, das der Ökologie und den sozialen Auswirkungen keinen expliziten Wert zuweist und dadurch negative Folgen oft externalisiert – also die resultierenden Kosten auf die Gesellschaft(en) abwälzt. Der gesellschaftliche Mehrwert unternehmerischen Handelns wird so durch ökologische und soziale Schadschöpfung relativiert,

die von jüngeren und zukünftigen Generationen getragen werden muss. Hier ist zudem hervorzuheben, dass das Wirtschaften von Unternehmen aus dem globalen Norden oft einen großen negativen Effekt auf die Menschen und den Planeten im globalen Süden hat, also in Regionen, die von dieser Wirtschaftstätigkeit oft nicht oder nur sehr eingeschränkt profitieren. Die Diskussionen bei der Weltklimakonferenz COP26 in Glasgow haben genau diese intergenerationalen und intragenerationalen Aspekte der Ungerechtigkeit der Ressourcennutzung aufgezeigt.

Eine resiliente und nachhaltige Wirtschaft muss beides im Blick haben. Sie sollte sowohl weiterhin dynamisch und global wettbewerbsfähig die Grundlage für Wohlstand und Teilhabe sein, aber auch die negativen Auswirkungen auf die Menschen und den Planeten in einer Art und Weise minimieren, die die komplexen Wirkungszusammenhänge berücksichtigt. Dies ist eine Herkulesaufgabe für die Unternehmen und erfordert neue Methoden des Managements sowie einen grundlegenden Kulturwandel in Richtung Nachhaltigkeit. Ob und in welcher Geschwindigkeit dies gelingt, hängt in hohem Maße von Verantwortlichen in Unternehmen ab, die Nachhaltigkeit voranbringen, sie in den Kern – die Geschäftsmodelle – tragen und in allen Bereichen der Unternehmen verankern.

Unternehmensverantwortung – eine Zeitenwende

Politische Regulierung wie z. B. nachhaltigkeitsbezogene Transparenzpflichten für Unternehmen, um nachhaltigeres Wirtschaften zu fördern, nehmen zu. Damit ändert sich auch das Verständnis von „Unternehmensverantwortung“. Während bis vor ein paar Jahren Unternehmen als gute Corporate Citizens gesellschaftliches Engagement oftmals regional

gelebt haben und somit ihre sogenannte Licence to Operate sicherstellten, gibt es heute deutlich strategischere Ansätze des Nachhaltigkeitsengagements, gepaart mit Methoden der Messung und Monetarisierung der nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit, oft zusammengefasst unter der Überschrift „Impact Measurement and Valuation“. Hierbei werden die Auswirkungen von Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft messbar gemacht und teils sogar monetär beziffert (Harvard Business School 2021; Value Balancing Alliance 2021).

Darüber hinaus gibt es mehrere neue regulative Ansätze, die Unternehmen vermehrt in die Pflicht nehmen. Die Europäische Union arbeitet z. B. an der EU-Taxonomie. Als Teil des Aktionsplans für ein nachhaltiges Finanzwesen wird hierbei ein Klassifikationssystem entwickelt, das Auskunft darüber gibt, welche Wirtschaftsaktivitäten als ökologisch nachhaltig gelten. Die Taxonomie soll die Integration von Nachhaltigkeitszielen in Strategie-, Investitions- und Kreditvergabeentscheidungen erleichtern. Sie schafft ein gemeinsames Verständnis darüber, was nachhaltige Geschäftsmodelle sind, indem diese danach bewertet werden, ob sie die Klimaziele der EU unterstützen. Diese Geschäftsmodelle sollen einfacheren Zugang zu Finanzierung und taxonomiekonformen Finanzprodukten erhalten. Dadurch soll privates Kapital, das neben staatlichen Mitteln für die Umgestaltung der Wirtschaft dringend benötigt wird, in innovative und zukunfts-trächtige Technologien und Geschäftsmodelle gelenkt werden (vgl. Europäische Kommission 2021c). Die Sustainable-Finance-Strategie der Bundesregierung zielt auf diese Neuausrichtung der Finanzmarktpolitik und -regulierung (Die Bundesregierung 2021).

Im Frühjahr 2021 hat die EU-Kommission zudem mit der Corporate Sustainability

Reporting Directive (CSRD) einen Vorschlag für eine Überarbeitung der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) vorgelegt. Die neuen Berichtspflichten sollen sowohl mehr Unternehmen umfassen als auch dazu führen, dass granularere und vergleichbarere Informationen im Lagebericht abgebildet werden. So sollen umfassendere Berichtspflichten auch für mittelständische Unternehmen ab dem Berichtsjahr 2023 verpflichtend werden und im Lagebericht darüber informieren, inwieweit die Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Geschäftstätigkeit integrieren. Wesentlich ist zudem die neu eingeführte externe Prüfpflicht, die den Informationen über Nachhaltigkeit eine starke Aufwertung verleiht.

Und zu guter Letzt: Im Juni 2021 wurde das Lieferkettengesetz in Deutschland beschlossen und eine Regulierung auf europäischer Ebene ist angekündigt. Das Ziel, den Schutz der Menschenrechte in globalen Lieferketten zu verbessern, wird durch die Erweiterung der Verantwortung der Unternehmen auf die gesamte Lieferkette erreicht. Größere Unternehmen müssen demnach ab 2023 Verantwortung über die gesamte Zuliefererkette bezüglich menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten übernehmen.

In der Gesamtschau kommt auf europäische Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung so viel Regulierung wie noch nie zuvor zu. Deshalb ist es umso wichtiger, Informationen zu Chancen und Herausforderungen der Umsetzung dieser großen Transformation zu generieren. Der Sustainability Management Monitor will in diesem Sinne die nachhaltige Transformation evidenzbasiert begleiten.

Methodik

Erhebung

Für die Erhebung der Daten wurde ein Onlinefragebogen an die Zielgruppe, d. h. Nachhaltigkeitsverantwortliche aus verschiedenen Unternehmen, versendet. Hierzu wurde ein zweistufiger Ansatz verfolgt. Ein Link zu einer ersten Befragung wurde über den Verteiler der Peer School for Sustainable Development e.V. an die Mitglieder versendet. Hierbei sind die Adressat:innen als Nachhaltigkeitsverantwortliche klar validiert. Ein Link zu einer zweiten Befragung wurde über soziale Medien veröffentlicht und Nachhaltigkeitsverantwortliche wurden dazu aufgerufen, an der Befragung teilzunehmen. Hierbei war durch die anonyme Befragung keine direkte Validierung der tatsächlichen Rolle möglich. Allerdings konnten die Befragten auf freiwilliger Basis ihre E-Mail-Adresse angeben. Hierüber konnte eine Validierung vorgenommen werden. In die Auswertung wurden nur eindeutig validierbare Beobachtungen aufgenommen.

Allerdings wurde als zusätzliche Analyse die Stichprobe der validierten mit der der nicht validierten Teilnehmer:innen verglichen und es konnten nur kleine Abweichungen im Antwortverhalten festgestellt werden.

Stichprobe

Insgesamt nahmen 160 Teilnehmer:innen an der Befragung teil, darunter 56 vom Peer-School-Netzwerk und 104 durch Social Media akquirierte Personen. 39 Teilnehmer:innen aus dem Peer-School-Netzwerk und zwölf validierte, über Social Media rekrutierte Teilnehmer:innen haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Nur diese Beobachtungen wurden für die Analyse verwendet. Somit ergibt sich eine finale Stichprobengröße von 51 Teilnehmer:innen.

Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte war weiblich (52 Prozent), 46 Prozent waren männlich und 2 Prozent divers. Im Mittelwert betrug deren Alter 39 Jahre. Die Berufsbezeichnungen der meisten Befragten lautete entweder Sustainability Manager/Nachhaltigkeitsbeauftragte oder Beauftragte für Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Corporate Responsibility (CR) Manager.

Im Durchschnitt hatten die Unternehmen der Befragten 32.709 Mitarbeiter:innen (Abbildung 1). Wir treffen also überwiegend Aussagen über große multinationale Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Zu diesen zählen sowohl börsennotierte Unternehmen wie auch große Unternehmen in Familienbesitz.

Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen kommen aus unterschiedlichen Branchen und Sektoren (Abbildung 2).

Mitarbeiterzahl der Unternehmen (Häufigkeit in Klassen)

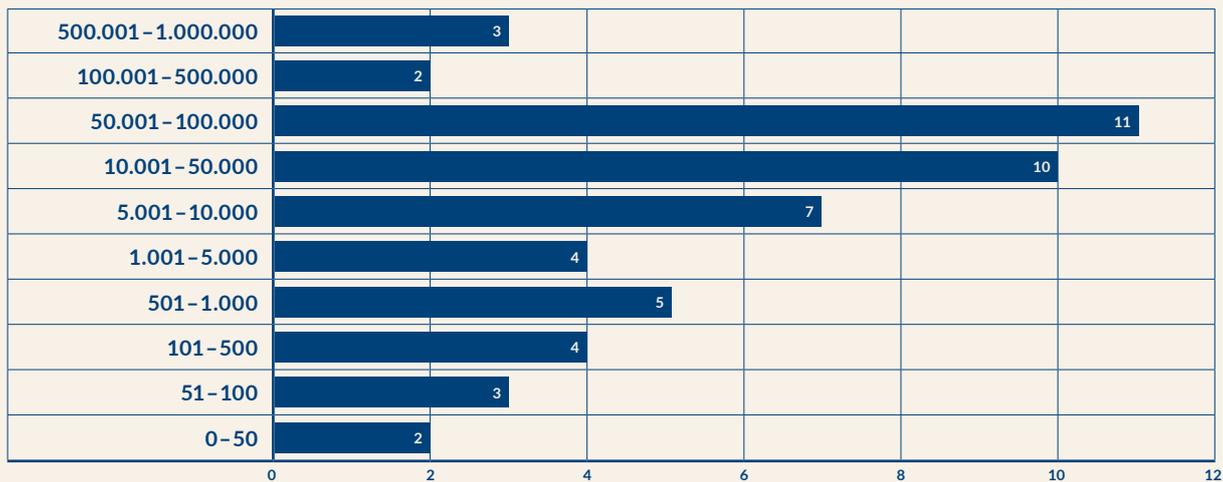


Abbildung 1: Mitarbeiterzahl der Unternehmen (absolute Häufigkeit in Klassen; Quelle: eigene Darstellung)

Branche der Unternehmen (Häufigkeit)

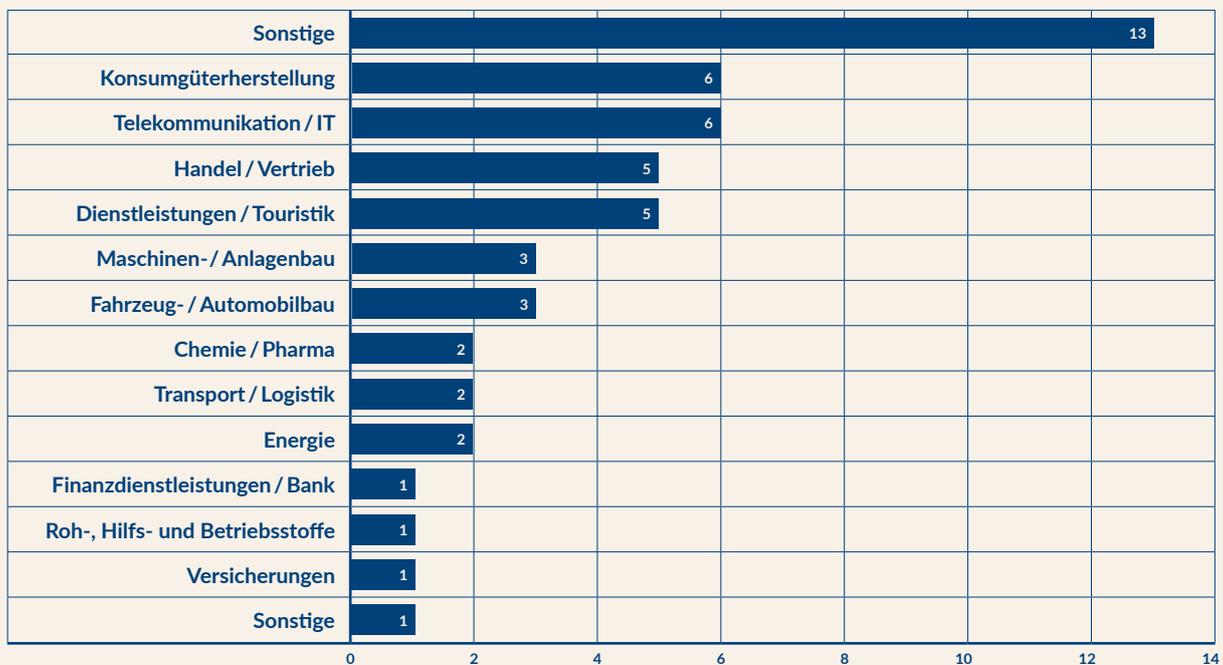


Abbildung 2: Branche der Unternehmen (absolute Häufigkeit in Klassen; Quelle: eigene Darstellung)

Die Covid-19-Pandemie hat die Wirtschaft vor große Herausforderungen gestellt. Eine interessante Frage, die sich hierbei stellt, ist die, wie die Unternehmen in Krisenzeiten mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen. Man könnte vermuten, dass wenn es finanziell eng wird, Budgets für Nachhaltigkeit gekürzt werden. Die Daten aus unserer Befragung zeigen aller-

dings ein anderes Bild. Durch COVID-19 hat sich das Budget für Nachhaltigkeit in der Mehrheit der Unternehmen (56,9 Prozent) „nicht verändert“ und in vielen Fällen ist es sogar „größer geworden“ (31,4 Prozent). Nur 11,8 Prozent der befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen gaben an, dass das Budget infolge der Pandemie „kleiner geworden“ sei (Abbildung 3).

Inwieweit hat sich Dein Budget für Nachhaltigkeit durch Covid-19 verändert? (Häufigkeit in %)

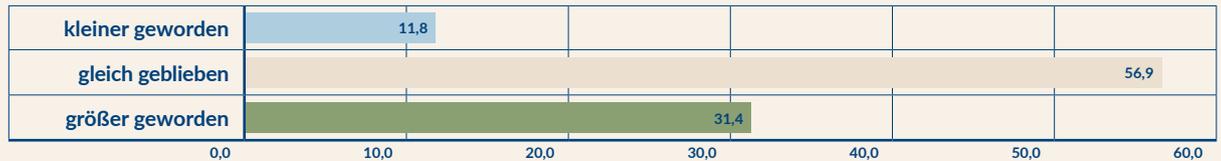


Abbildung 3: Budget für Nachhaltigkeit in Coronazeiten (Quelle: eigene Darstellung)

Interessant ist zudem, wie die Befragten ihre Budgets einschätzen. Das verfügbare Budget für Nachhaltigkeit im Unternehmen wird von fast der Hälfte der Nachhaltigkeitsmanager:innen als „eher ausreichend“ oder „völlig ausreichend“ empfunden (45,1 Prozent). Es gaben

jedoch auch 25,5 Prozent an, dass das Budget „eher nicht ausreichend“ sei, und 9,8 Prozent der Befragten fanden das ihnen zur Verfügung stehende Nachhaltigkeitsbudget „überhaupt nicht ausreichend“ (Abbildung 4).

Inwieweit ist das Dir zur Verfügung stehende Budget für Nachhaltigkeit in Deinen Augen ausreichend? (Häufigkeit in %)

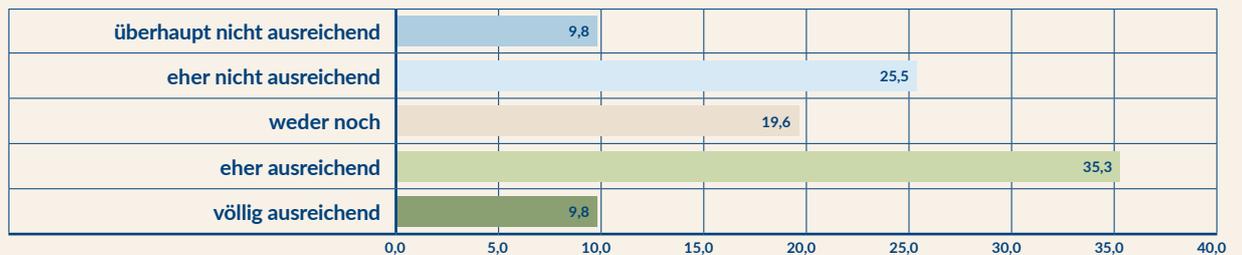
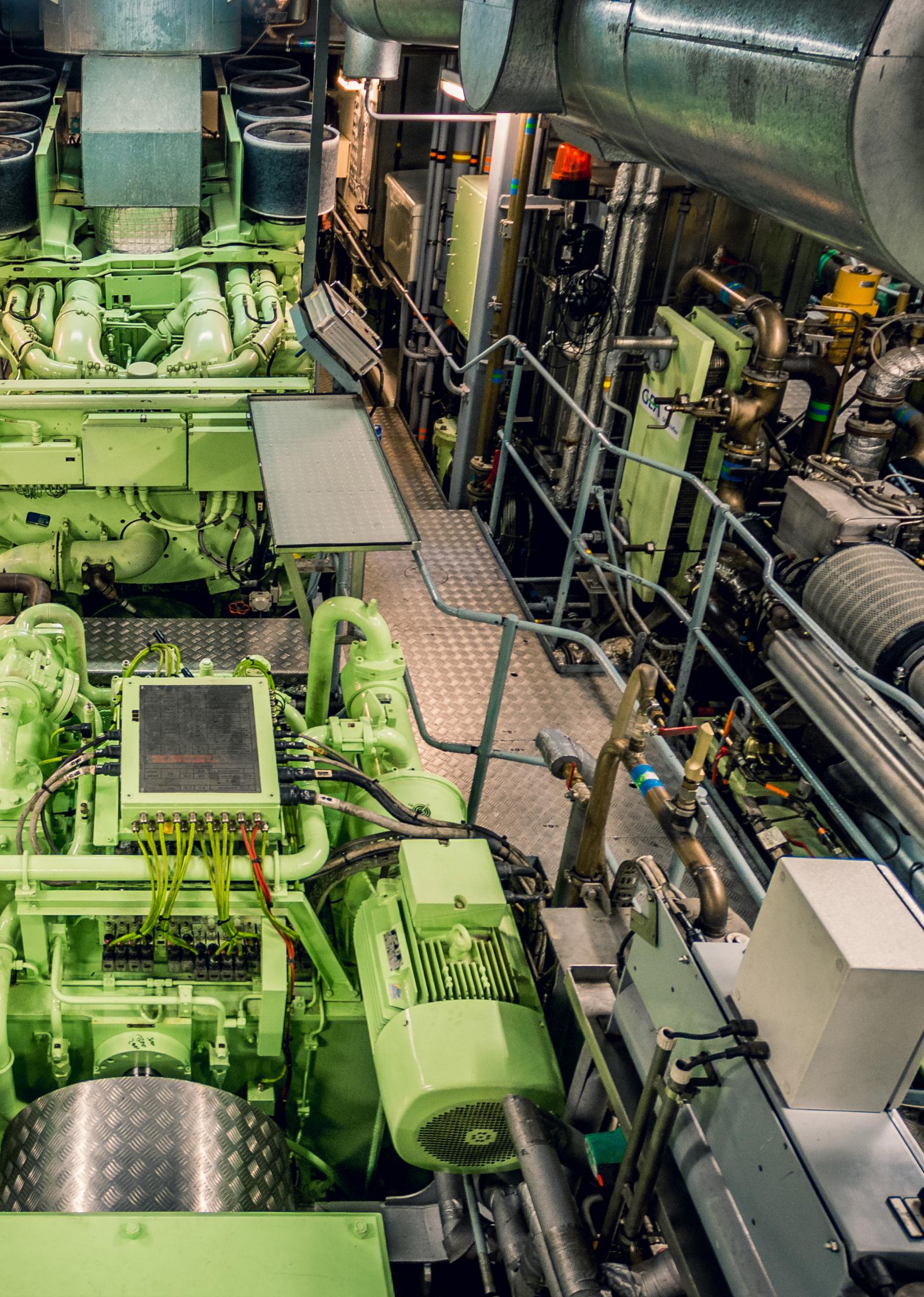


Abbildung 4: Bewertung des Budgets für Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)



1 Nachhaltigkeit rückt näher an die operative Leitung der Unternehmen

Die Ansiedlung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen hat Auswirkungen auf dessen Relevanz intern und damit die Um- und Durchsetzung in anderen Unternehmensbereichen. Waren die ersten Nachhaltigkeitsmanager:innen laut Aussage unserer Befragten anfangs öfter in den Bereichen Human Resources oder Marketing/Kommunikation angesiedelt, sehen wir nun, dass das Thema mittlerweile bei über der Hälfte der Unternehmen direkt am Vor-

stand bzw. an der Geschäftsleitung angedockt oder in der Strategie verankert ist (Abbildung 5). Dies verdeutlicht die zunehmende Relevanz in den Unternehmen und die Aufwertung des Themas. Viele Unternehmen scheinen entschieden zu haben, dass es, um Nachhaltigkeit im Kern eines Unternehmens – auch in den Kern des Geschäftsmodells – zu verankern, notwendig ist, dem Thema eine wirkungsvolle interne Positionierung zu geben.

Bereich Nachhaltigkeitsmanagement (Häufigkeit in %)

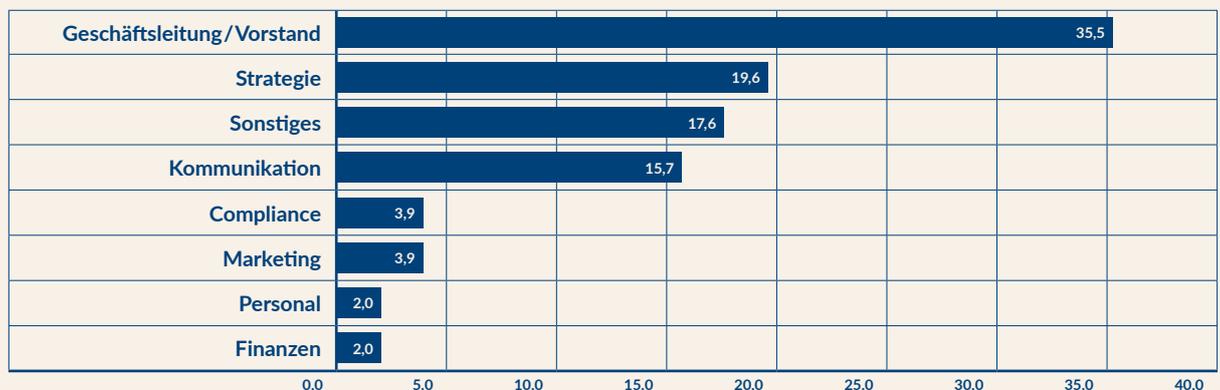


Abbildung 5: Ansiedlung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Nur bei knapp 16 Prozent ist das Thema in der Kommunikation aufgehängt. 18 Prozent der Befragten gaben in dem Feld „Sonstiges“ den Umweltbereich, Health & Safety oder eine Mischung aus verschiedenen Bereichen an.

Innerhalb der letzten Jahre ist das Thema Nachhaltigkeit in einem Großteil der Unternehmen signifikant umstrukturiert worden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Umorganisation dazu geführt hat, dass Nachhaltigkeit weiter oben in der Unternehmenshierarchie

angesiedelt ist (oft direkt unter Vorstand) und den Weg aus Bereichen wie Kommunikation oder Personal hin in Bereiche wie Finanzen oder Strategie gefunden hat.

Mehr als die Hälfte der Nachhaltigkeitsmanager:innen (58,8 Prozent) gab an, dass es eine Zuständigkeit für Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene in ihrem Unternehmen gebe. Lediglich 37,3 Prozent der Befragten gaben an, die Zuständigkeit für Nachhaltigkeit sei nicht im Vorstand angesiedelt (Abbildung 6).

Gibt es eine Verantwortung für Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene? (Häufigkeit in %)

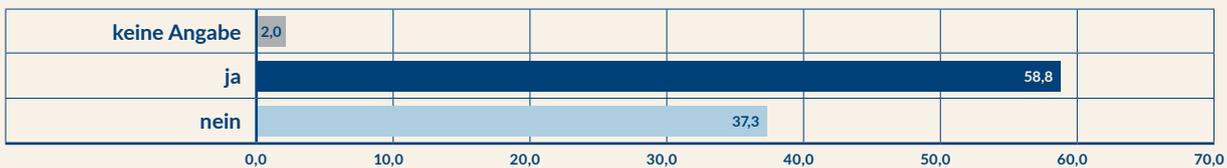


Abbildung 6: Zuständigkeit für Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene (Quelle: eigene Darstellung)

... und gewinnt an Relevanz

Ein klarer Trend zeigt sich in der Entwicklung der Wichtigkeit der Nachhaltigkeit in den letzten fünf Jahren. Ein Großteil von rund 75 Prozent der Nachhaltigkeitsmanager:innen gab an, das Thema sei „viel wichtiger“ gewor-

den, nach Meinung von knapp 18 Prozent ist die Bedeutung des Themas „etwas gestiegen“. Nur ein kleiner Teil der Manager:innen (8 Prozent) empfand die Wichtigkeit als „gleich geblieben“ oder sogar „gesunken“ (Abbildung 7).

Wie hat sich die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit in Deinem Unternehmen in den letzten fünf Jahren verändert? (Häufigkeit in %)

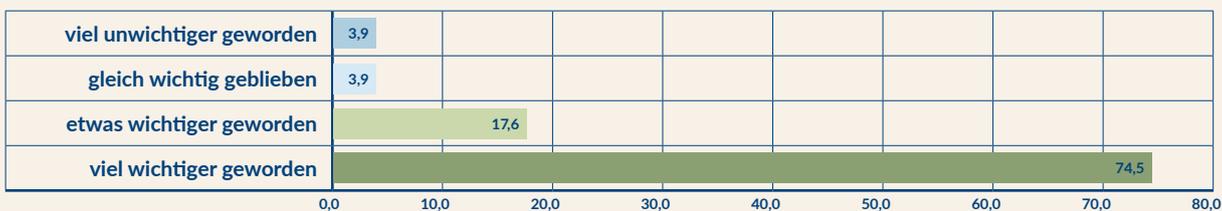


Abbildung 7: Veränderung der Bedeutung von Nachhaltigkeit in den letzten 5 Jahren (Quelle: eigene Darstellung)

... ist jedoch nicht in allen Bereichen verankert

Wie sehr ist Nachhaltigkeit in allen Bereichen verankert? (Häufigkeit in %)

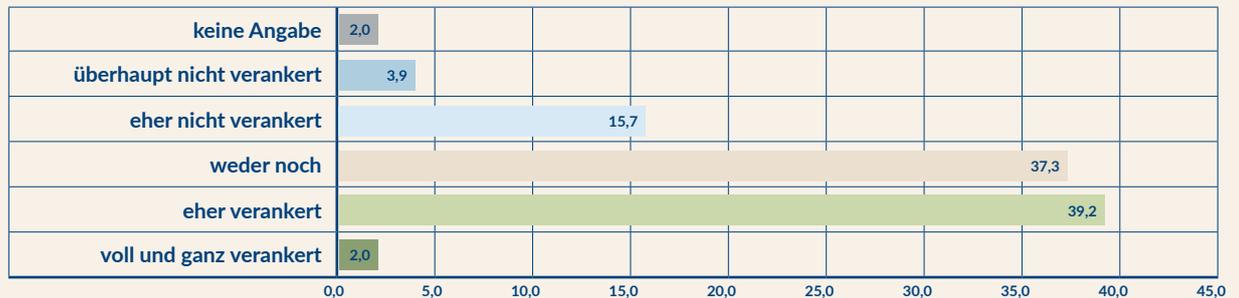


Abbildung 8: Grad der Verankerung der Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen (Quelle: eigene Darstellung)

Auf die Frage, wie sehr Nachhaltigkeit in allen Bereichen verankert sei, gaben 39 Prozent an, dass das Thema „eher verankert“ sei, 37 Prozent antworteten „weder noch“ und knapp 20 Prozent gaben an, dass Nachhaltigkeit „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ in allen Bereichen verankert sei. Nur 2 Prozent der Befragten bestätigten, dass Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen „voll und ganz“ verankert sei (Abbildung 8).

Davon ausgehend, dass die Transformation der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit eine Schlüsselrolle beim EU Green Deal, bei der Erreichung der Pariser Klimaziele und somit wesentlich für die Begrenzung des Klimawandels ist, so scheint bei der Implementierung in Unternehmen noch einiges zu tun zu sein. Denn gegenwärtig stellt Nachhaltigkeit nur bei einem Bruchteil der Unternehmen ein Thema dar, welches alle Unternehmensbereiche durchdringt.

2 Geschäftskund:innen, Unternehmensleitung und Regulierung – die Treiber der nachhaltigen Transformation

Welche internen und externen Akteur:innen bringen das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen voran? Welche Treiber gibt es in Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit? Wir haben die wichtigsten internen und externen Akteursgruppen aufgelistet und nach einer Einschätzung der Wichtigkeit der jeweiligen Gruppen gebeten.

Geschäftsführung (Mittelwert 4,1 auf einer Skala von 1 bis 5), Geschäftskund:innen (Mittelwert 3,82) sowie Politik und Regulierung (Mittelwert 3,76) scheinen laut unseren Ergebnissen den stärksten Einfluss auf die Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen zu haben (Abbildung 9). Betrachtet man die Prozentzahl der Befragten, die bei einem Treiber die höchste Kategorie („sehr wesentlich“) angekreuzt haben, ergibt sich ein ähnliches Bild. 47 Prozent der Befragten sehen die Geschäftskund:innen als „sehr wesentlich“ an. Auch der Druck der Geschäftsführung ist mit 43 Prozent als „sehr wesentlich“ eingeschätzt, gefolgt von der

politischen Regulierung mit 35 Prozent und Investor:innen, die insgesamt von 33 Prozent als „sehr wesentlich“ gesehen werden. Das ist deshalb interessant, da es sich mit der Annahme der Politik deckt, dass die politische Regulierung einiger großer Unternehmen zu einem sogenannten Trickle-down-Effekt führen kann. Das bedeutet, dass die Tatsache, dass einige große Unternehmen bestimmten Transparenzpflichten unterliegen, dazu führen kann, dass diese Standards auch innerhalb der Wertschöpfungskette über Geschäftsbeziehungen weitergegeben werden. Spannend ist auch, dass der Einfluss der Finanzmärkte, also der Investor:innen, in unseren Ergebnissen hier klar zum Ausdruck kommt. Hier zeigt sich möglicherweise bereits die Effektivität der Anstrengungen zu Sustainable Finance auf EU-Ebene. Die Entscheidungen der Geschäftsführung, die ebenfalls als wesentliche Treiber genannt werden, werden sicherlich durch externe Treiber wie Geschäftskund:innen, Regulierung und Investor:innen beeinflusst.

Wenn einige große Unternehmen bestimmten Transparenzpflichten unterliegen, werden diese Standards auch innerhalb der Wertschöpfungskette weitergereicht.

JAKOB KUNZLMANN (BERTELSMANN STIFTUNG)

Wie wesentlich sind die folgenden Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation in Deinem Unternehmen?
(Häufigkeit in % auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht wesentlich bis zu 5 = sehr wesentlich)

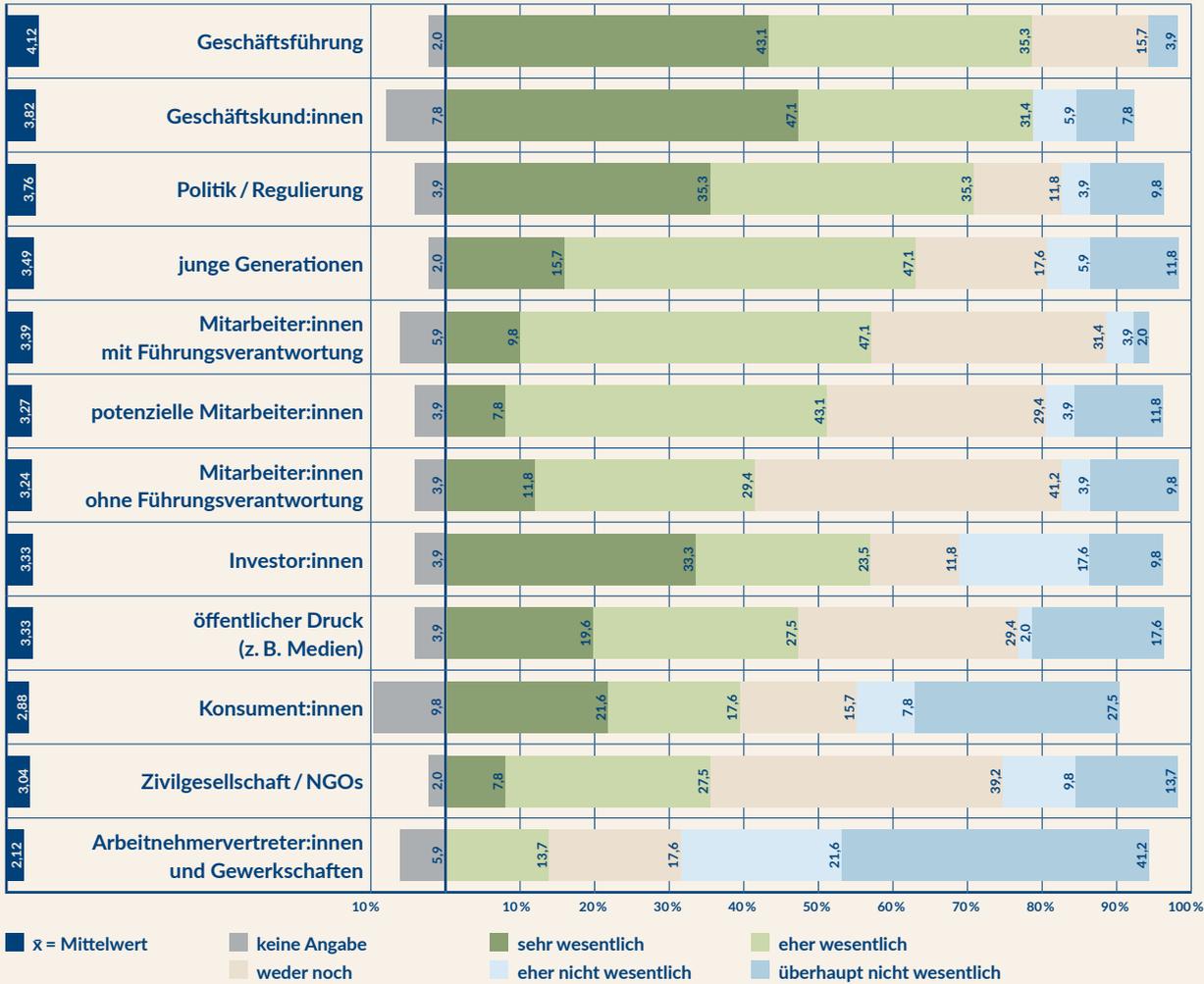


Abbildung 9: Die wichtigsten Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation (Quelle: eigene Darstellung)

Die höchsten Werte in der Antwortkategorie „eher wesentlich“ haben die junge Generation, potenzielle Mitarbeiter:innen sowie diejenigen mit Führungsverantwortung. Dies zeigt, dass der Einfluss dieser Gruppen zwar nicht so stark wie der der oben genannten Kategorien ist, sie aber dennoch die Nachhaltigkeitstransformation moderat-positiv beeinflussen. Die junge Generation mit einem allgemeinen Stimmungsbild und Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit, das Employer Branding der Unternehmen und ihr Kampf um gute und qualifizierte Mitarbeiter:innen als auch der persönliche Einsatz von Führungskräften scheinen wahrnehmbar

und wesentlich zur Transformation der Unternehmen beizutragen.

Am wenigsten Druck für Unternehmen, sich in Richtung mehr Nachhaltigkeit zu transformieren, scheint von Konsument:innen, Arbeitnehmervertreter:innen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen auszugehen. Dies ist interessant und überraschend, insbesondere da Gruppen wie Konsument:innen und NGOs in der öffentlichen Diskussion über die Nachhaltigkeitstransformation häufig sehr stark im Fokus stehen.

... stehen hohen Kosten und geringen Markt- anreizen gegenüber, die die Nachhaltigkeitstrans- formation der Unternehmen hemmen

Zur Reduzierung der Hindernisse der Nachhaltigkeits-
transformation in Unternehmen ist es essenziell, diese zu kennen und adressieren zu können. Wir haben die möglicherweise
wesentlichsten Personengruppen sowie auch
potenzielle Gründe, die ein Hindernis darstellen
könnten, zusammengestellt und unsere Be-
fragten darum gebeten, diese hinsichtlich ihrer
Wahrnehmung der Wichtigkeit zu bewerten.

Unsere Ergebnisse zeigen: Betrachtet man die
Mittelwerte, so werden zu hohe Kosten/zu
wenig Ressourcen (Mittelwert 3,41), zu geringe
Marktanteile (3,08) sowie die Tatsache, dass
andere Themen (z. B. die digitale Transfor-
mation) höher priorisiert werden (2,98), als am
wesentlichsten eingeschätzt. Betrachtet man die
Häufigkeit der Bewertung eines Kriteriums als
„sehr wesentlich“, so ergibt sich folgendes Bild:

Wie wesentlich sind die folgenden Hemmnisse der Nachhaltigkeitstransformation in Deinem Unternehmen?
(Häufigkeit in % auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht wesentlich bis zu 5 = sehr wesentlich)

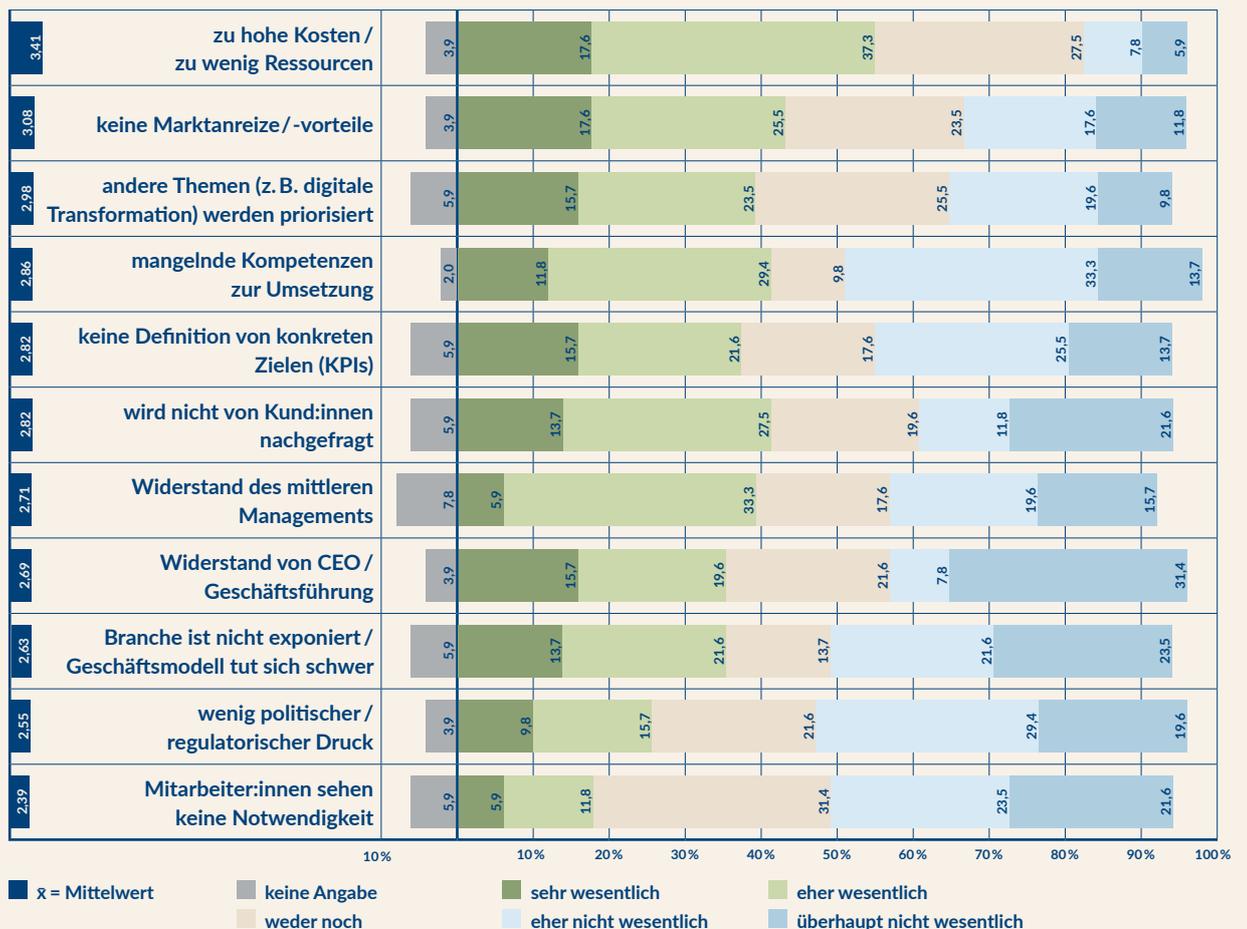


Abbildung 10: Die wichtigsten Hemmnisse der Nachhaltigkeitstransformation (Quelle: eigene Darstellung)

54,9 Prozent der Befragten schätzen hohe Kosten bzw. fehlende Ressourcen als „sehr wesentliches“ oder „eher wesentliches“ Hemmnis für die Nachhaltigkeitstransformation ein. An zweiter und dritter Stelle werden fehlende Marktanreize

und zu wenig Nachfrage von Kund:innen mit 43,1 bzw. 41,2 Prozent genannt. Interessant ist auch, dass 31,2 Prozent der Befragten im Widerstand der CEOs bzw. der Geschäftsführung kein wesentliches Hemmnis sehen.



3 Dekarbonisierung, Berichtspflichten und EU Green Deal mit Taxonomie sind die wichtigsten Themen für die nächsten Jahre

Welche Themen sind die wesentlichsten für die Nachhaltigkeitstransformation der Unternehmen in den nächsten Jahren? Auch hier haben wir die Befragten wieder darum gebeten, eine Liste von Themen hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Wichtigkeit zu bewerten.

Die Antworten der Nachhaltigkeitsexpert:innen zeigen ein klar dominierendes Thema (Abbildung 11). Betrachtet man die Mittelwerte, so wird das Thema Dekarbonisierung mit Abstand als „am wichtigsten“ eingeschätzt (Mittelwert 4,33), gefolgt von Kreislaufwirtschaft und dem Einsatz nachhaltiger Rohstoffe (3,82) und Ausweitung der generellen Nachhaltigkeitsberichtspflicht (3,75). Schauen wir auf die Häufigkeit der Bewertung als „sehr wesentlich“, so sieht die Rangfolge wie folgt aus: Auch hier wird die Vermeidung von Emissionen und die Dekarbonisierung der Unternehmensprozesse am häufigsten als „sehr wesentlich“ eingeschätzt – 60,8 Prozent schätzen dieses Thema als „sehr wesentlich“ ein, nochmal 23,5 Prozent als „eher wesentlich“.

Als „sehr wesentlich“ schätzen 45,1 Prozent der Befragten den EU Green Deal mit der Taxonomie-Verordnung ein. Die Ausweitung der generellen Nachhaltigkeitsberichtspflichten für Unternehmen wird von 41,2 Prozent der Befragten als „sehr wesentlich“ eingestuft. Gruppiert man die Ergebnisse und kumuliert die Antwortkategorien „sehr wesentlich“ und „eher wesentlich“, so werden auch die Kreislaufwirtschaft und der Einsatz nachhaltiger Ressourcen (66,7 Prozent), die Umsetzung des Lieferkettengesetzes/menschenrechtliche Sorgfaltspflichten (62,8 Prozent) sowie Sustainable Finance und Investment (58,8 Prozent) von mehr als der Hälfte der Befragten als „eher wesentlich“ oder „sehr wesentlich“ in den nächsten Jahren gesehen.

Den Themen Internalisierung negativer externer Effekte bzw. Anstreben wahrer Preise, Digitalisierung und Nachhaltigkeit bzw. digitale Ethik und Verantwortung sowie Standardisierung der Messung von Nachhaltigkeit wird eine geringere Bedeutung beigemessen.

Wie wesentlich sind die folgenden Themen für die Nachhaltigkeitstransformation
Deines Unternehmens in den nächsten Jahren? (Häufigkeit in %)

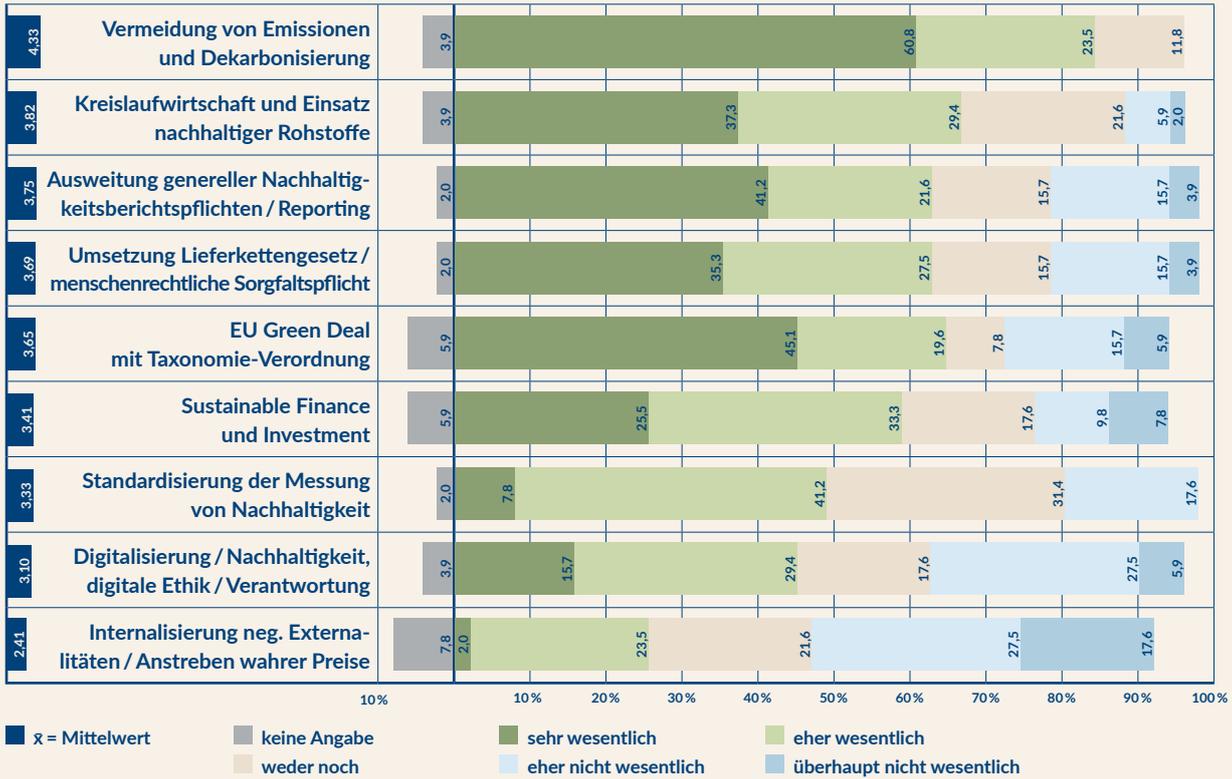


Abbildung 11: Wichtigste Themen der Nachhaltigkeitstransformation in den nächsten Jahren (Quelle: eigene Darstellung)



... aber auch mit großen Unsicherheiten bei den Unternehmen

Ferner haben wir analysiert, welche Themen die größte Unsicherheit bei der Transformation von Nachhaltigkeit in Unternehmen hervorrufen. Basierend auf der Bewertung der Mittelwerte lässt sich sagen, dass die Befragten die größten Unsicherheiten bei den Themen der Umsetzung des Lieferkettengesetzes (Mittelwert 3,35), beim EU Green Deal mit Taxonomie-Verordnung (3,22) und bei der Standardisierung und Messung von Nachhaltigkeit (2,96) sehen (Abbildung 12). Betrachtet man wiederum die Häufigkeiten der Nennung der Kategorie „sehr wesentlich“, ergibt sich folgende Rangreihung: 50 Prozent der Befragten attestierten „eher

große“ oder „sehr große“ Unsicherheiten bei der Umsetzung des Lieferkettengesetzes, gefolgt von „sehr großer“ (25,5 Prozent) bzw. „eher großer“ Unsicherheit (17,6 Prozent) bei der Umsetzung des EU Green Deal mit der Taxonomie-Verordnung. Die „sehr große“ Unsicherheit bei der Taxonomie-Verordnung ist mit der Tiefe des Eingriffs der Europäischen Union zu erklären, ist sie doch ein Klassifikationssystem, das Geschäftsmodelle und Projekte nach ihrem Beitrag zur Transformation der Wirtschaft einteilt. Danach also, ob Unternehmen und Projekte – in welchem Ausmaß – taxonomiekonform sind oder nicht. Damit soll privates Kapital der

Bei welchen Themen gibt es die größte Unsicherheit bezüglich der Umsetzung? (Häufigkeit in %)

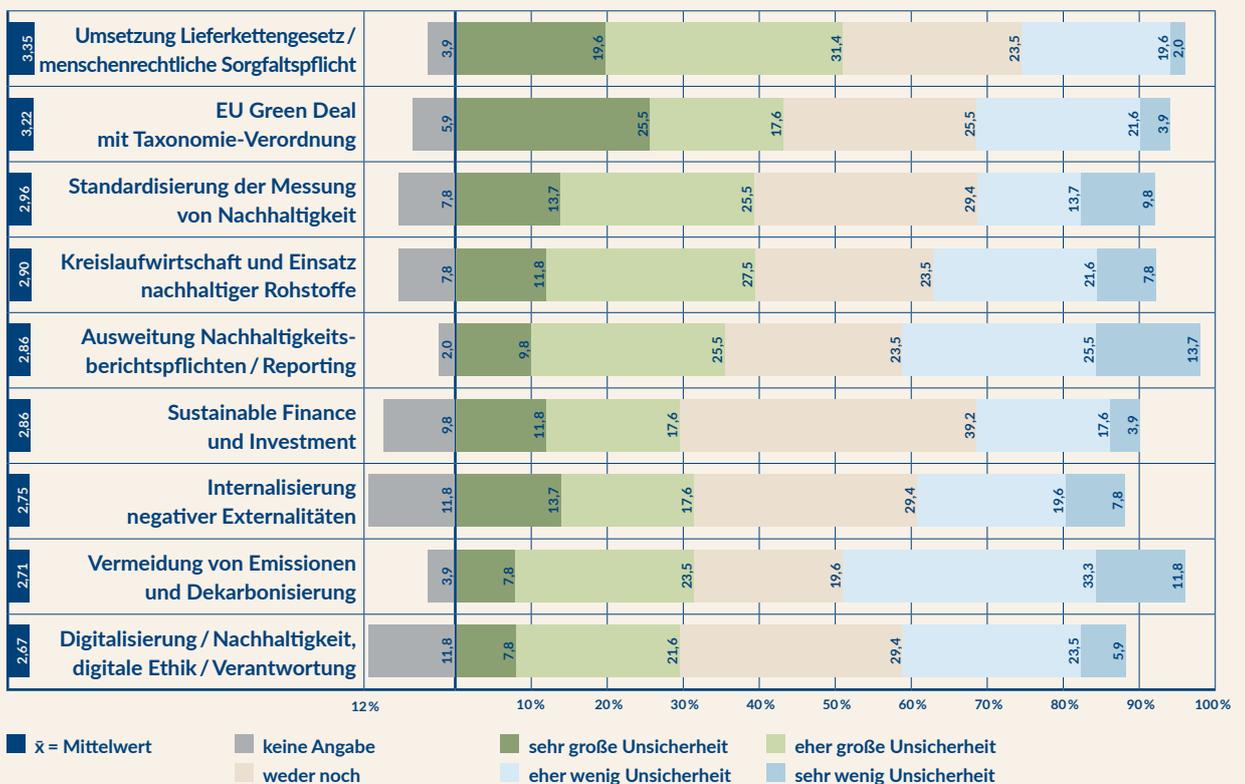


Abbildung 12: Unsicherheiten bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation (Quelle: eigene Darstellung)

Viele Angebote, Dienstleistungen und Produktinnovationen werden gerade erst entwickelt, getestet oder skaliert. Wir stehen am Anfang der Startbahn für eine nachhaltige Transformation. Wir laufen uns gerade erst richtig warm.

ALEXANDER KRAEMER, PEER SCHOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Finanzmärkte nachhaltigkeitsrelevant kanalisiert werden. Welche Auswirkungen die Taxonomie auf Unternehmen hat, ob die Kapitalbeschaffung für nachhaltige Geschäftsmodelle billiger wird und inwieweit die beabsichtigte Lenkungswirkung für die Wirtschaft einsetzt, wird in den nächsten Jahren begleitend zu erforschen sein.

Mit „sehr großen“ bzw. „eher großen“ Unsicherheiten verbinden die Befragten auch die Themen

Kreislaufwirtschaft (39,3 Prozent) und Standardisierung der Messung von Nachhaltigkeit (39,2 Prozent).

Die geringste Unsicherheit verursacht das Thema Vermeidung von Emissionen und Dekarbonisierung: Bei 45,1 Prozent der Befragten löst es „sehr wenig“ bzw. „eher wenig“ Unsicherheit aus.

... und mit der Erwartung hoher Kosten und zusätzlicher Bürokratie verbunden

Die Nachhaltigkeitsmanager:innen wurden weiterhin befragt, welche Regularien die höchsten Kosten und den größten Bürokratieaufwand in ihrem Unternehmen verursachen. 54,9 Prozent der Befragten sahen die durch die Nachhaltigkeitsberichtspflicht entstehende

Bürokratie und Kosten im Unternehmen als „sehr hoch“ an. Der EU Green Deal mit der Taxonomie-Verordnung wird ebenfalls als Kostentreiber wahrgenommen. 49,1 Prozent sehen hier „sehr hohe“ oder „eher hohe“ Kosten auf das Unternehmen zukommen.

Welche Regularien bzw. dadurch erforderliche Maßnahmen führen zu den höchsten zusätzlichen Kosten/Bürokratie in Deinem Unternehmen? (Häufigkeit in %)

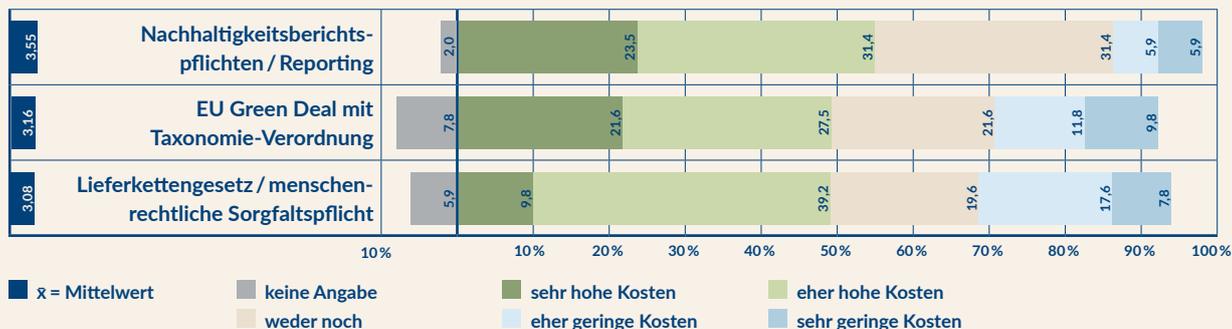


Abbildung 13: Größte Kosten- und Bürokratieverursacher der Nachhaltigkeitstransformation (Quelle: eigene Darstellung)

4 Transparenzpflichten der Unternehmen werden Wettbewerbsfähigkeit verändern

Die Transparenzpflichten für Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen offenzulegen, werden durch die verstärkte Regulierung erhöht. Der Vorschlag der EU-Kommission zur Corporate Sustainability Reporting Direktive (CSRD) weitet zudem den Kreis der Unternehmen, die berichten müssen, stark aus. Während nach der alten Non-Financial Reporting Guideline etwa 12.000 Unternehmen über Nachhaltigkeit berichten mussten, ist davon auszugehen, dass sich der Kreis EU-weit auf rund

50.000 Unternehmen erhöhen wird. Gleichzeitig fordert die EU-Taxonomie eine Transparenz darüber, ob Projekte oder Geschäftsmodelle taxonomiekonform sind, also ob sie den EU Green Deal unterstützen oder nicht. Diese Art von Informationen wird von verschiedenen Akteur:innen aufgenommen und verarbeitet und soll zu besseren Kapitalallokationen durch die Finanzmärkte führen sowie diejenigen Unternehmen belohnen, die sich auf den Weg in Richtung mehr Nachhaltigkeit machen.



So viel zur Theorie. Doch welche konkreten Veränderungen treten für die Unternehmen ein? Wir haben die Nachhaltigkeitsexpert:innen nach ihrer Einschätzung über potenzielle Veränderungen gefragt und ihnen eine Liste mit Möglichkeiten zur Beurteilung vorgelegt. Basierend auf den Mittelwerten können wir sagen, dass die Befragten die Veränderung der Attraktivität als Arbeitgeber (Mittelwert 3,90), die Veränderung von Kundenanforderungen (3,90) und die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit (3,75) als die wichtigsten Auswirkungen der Ausweitung der Berichtspflicht ansehen (Abbildung 14). Auf Basis der Häufigkeiten ergibt sich folgendes Bild: 45,1 Prozent der Befragten bewerteten die „Veränderung von Kundenanforderungen und daher der Nachfrage“ als „sehr wesentlich“. An zweiter Stelle bei der Häufigkeit der Bewertung als

„sehr wesentlich“ finden sich mit 29,4 Prozent die Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle und auf Platz 3 mit 27,5 Prozent die Veränderung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Bei Gruppierung der Antworten nach „sehr wesentlich“ und „eher wesentlich“ fallen drei Themen auf, die von verstärkten Transparenzpflichten positiv verstärkt werden: erstens die Wettbewerbsfähigkeit, zweitens die genannten Kundenanforderungen und drittens die Veränderung der Attraktivität als Arbeitgeber. Wenngleich alle Punkte miteinander zusammenhängen, kann aufgrund des demographischen Wandels das nachhaltigkeitsbezogene Employer Branding, also die Attraktivität als Arbeitgeber, als große Herausforderung und sogleich Chance für Unternehmen in den nächsten Jahren gesehen werden.

Als wie wesentlich schätzt Du die folgenden potenziellen Veränderungen durch stärkere Transparenzpflichten für Dein Unternehmen ein? (Häufigkeit in %)

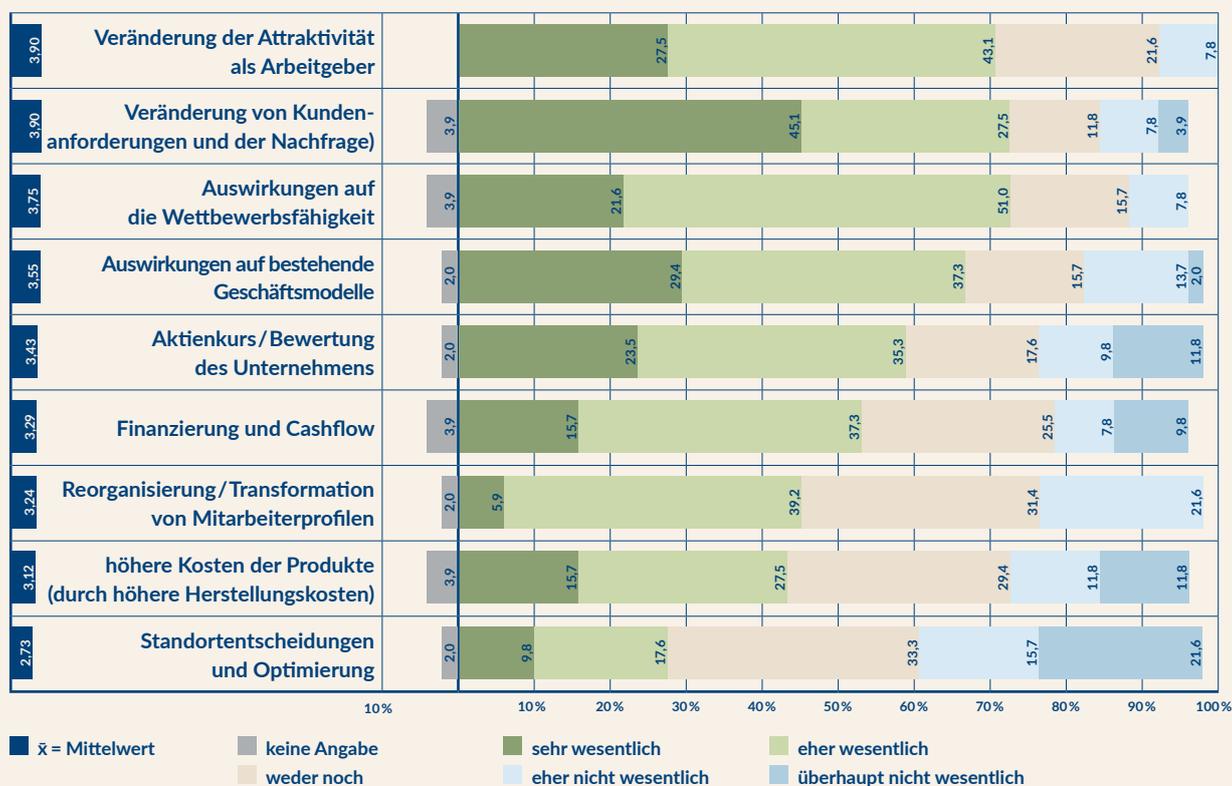


Abbildung 14: Potenzielle Veränderungen durch stärkere Transparenzpflichten (Quelle: eigene Darstellung)

Woher kommen Impulse für mehr Nachhaltigkeit?

Welche konkreten Ereignisse der Vergangenheit haben einen relevanten Impuls hin zu mehr Nachhaltigkeit ausgelöst? In der Befragung haben wir mittels eines offenen Textfeldes konkrete Ereignisse der Vergangenheit abgefragt, die einen wichtigen Impuls zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen gesetzt haben. Die Vielzahl der Antworten zeigt, dass durchaus Anreize zu mehr Nachhaltigkeit aus einer Vielzahl interner und externer Situationen und Ereignisse entstehen können.

Die Befragten gaben z. B. interne Ereignisse an, wie eine neue Geschäftsführung oder Strategie, sowie Initiativen von Mitarbeiter:innen bis hin zu Druck aus der Politik bzw. Regulierung durch neue Verordnungen wie den EU Green Deal. Auch externer Druck von Stakeholdern, wie durch zukünftige Arbeitskräfte, „Fridays for Future“ oder das Anfragen von Geschäftskund:innen, wurde genannt. Ebenso können die Ereignisse auch durch Zusammenarbeit innerhalb einer Industrie entstehen, wie verschiedene Brancheninitiativen zeigen.



5 Zukunft gestalten – Konzepte und Ziele

5.1 Impact Measurement and Valuation

Gegenwärtig gibt es viele Bestrebungen unterschiedlicher Organisationen, die Wirkung der Transformation von Nachhaltigkeit in Unternehmen besser messbar zu machen und zu bewerten, teils auch in monetären Beträgen. So wird z. B. nicht nur gemessen, wie viel CO₂ ein Unternehmen eingespart hat, sondern auch, mit welchem Wert die dadurch vermiedenen Schäden zu beziffern sind. Auch für soziale Wirkungen gibt es erste Versuche, Messmethoden zu entwickeln und zu pilotieren. Dieser Themenkomplex wird als Impact Measurement and Valuation bezeichnet.

Die Mehrheit der teilnehmenden Manager:innen gab an, dass sich ihr Unternehmen „überhaupt nicht“ oder nur „moderat“ intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt hat (Abbildung 15). Lediglich 7,8 Prozent der Befragten gaben an,

dass sich ihr Unternehmen bereits „sehr intensiv“ mit diesem Themenkomplex beschäftigt hat. Gleichzeitig gaben aber auch etwa drei Viertel der Teilnehmer:innen an, dass das Thema Impact Measurement and Valuation ihrer Einschätzung nach in der Zukunft „sehr wichtig“ oder zumindest „wichtig“ sein wird (Abbildung 16).

Dies zeigt eine enorme Diskrepanz zwischen der empfundenen Bedeutung dieses Themas für die Zukunft und der gegenwärtigen Auseinandersetzung mit diesem in Unternehmen auf. Hier zeigt sich ein erheblicher Nachholbedarf in Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass sich die öffentliche Diskussion über gesamtgesellschaftliche Wertbeiträge von Unternehmen in der Zukunft verstärken wird und diese dem Rechnung tragen müssen.

**Wie intensiv hat sich Dein Unternehmen bereits mit dem Thema Impact Measurement and Valuation auseinandergesetzt?
(Häufigkeit in %)**

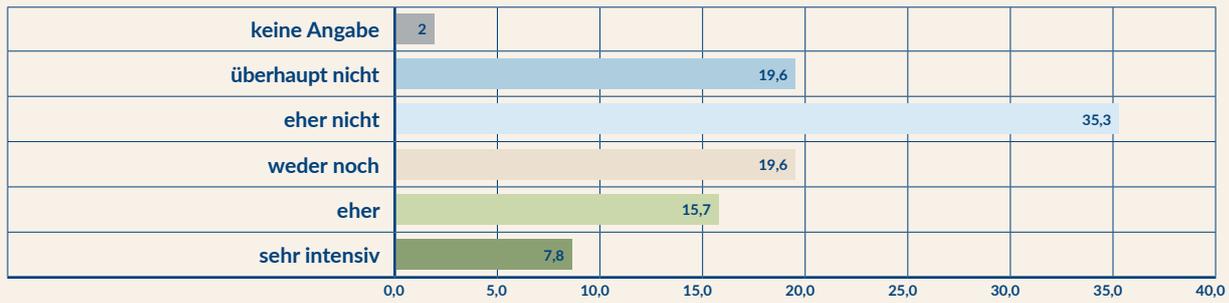


Abbildung 15: Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema Impact Measurement and Valuation (Quelle: eigene Darstellung)

**Wie relevant denkst Du wird das Thema Impact Measurement and Valuation in der Zukunft sein?
(Häufigkeit in %)**

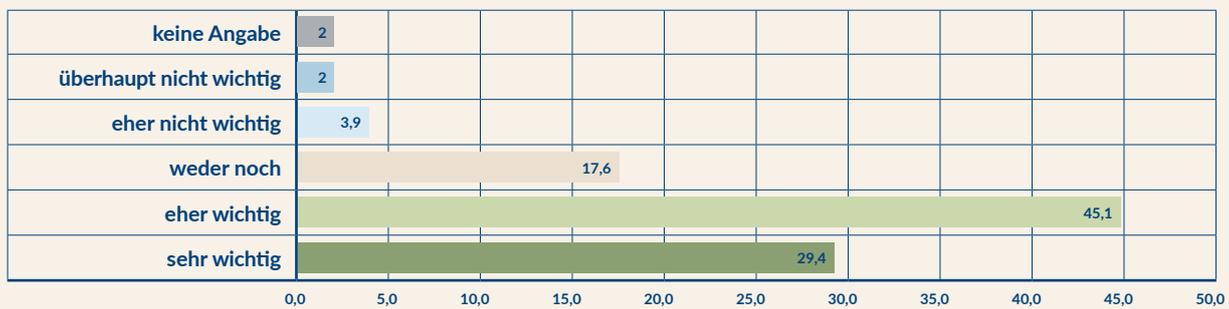


Abbildung 16: Zukünftige Relevanz des Themas Impact Measurement and Valuation (Quelle: eigene Darstellung)



Es gibt so viel neue Regulierung und Methoden wie noch nie beim Thema Nachhaltigkeit. Dies erfordert gänzlich neue Managementkompetenzen und Prozesse, insbesondere bei Unternehmen, die die Relevanz des Themas erst spät erkannt haben.

PROF. DR. LAURA MARIE EDINGER-SCHONS, UNIVERSITÄT MANNHEIM

EXKURS 1

Lassen sich neue Methoden der Messung unternehmerischer Wertschöpfung eigentlich mit volkswirtschaftlichen Messsystemen integrieren?

Geprägt durch die Industrialisierung und insbesondere die Nachkriegszeit haben sich der materielle Wohlstand und das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als populärstes und akzeptiertes Maß des Wohlergehens einer Gesellschaft etabliert. Handlungsentscheidungen auf politischer, aber auch auf betrieblicher Ebene wurden seither dahingehend bewertet, inwiefern diese einen Beitrag zur Steigerung des BIPs leisten, also einen monetären Wert generieren. Seit ca. 50 Jahren werden die negativen Folgen der Konzentration auf diesen Indikator und damit des Primats des Wirtschaftswachstums immer deutlicher: Klimawandel, Biodiversitätsverlust, Ökosystemzerstörung, soziale Fragmentierung – die Liste ist lang. Daher findet seit einigen Jahren ein Umdenken statt: Neben finanziellem Wohlstand werden soziale und ökologische Rahmenbedingungen für Gesellschaften wichtiger – und es finden Überlegungen eines „Recoupling“, also einer Rückintegration der unterschiedlichen Dimensionen, die zu menschlichem Wohlergehen beitragen, statt. Wie kann ökonomische Wertschöpfung wieder eingebettet werden, sodass sie das Wohlergehen von Mensch und Planet nicht gefährdet?

Einige Initiativen wie zum Beispiel die Value Balancing Alliance (VBA) beschäftigen sich aktuell mit der Fragestellung, wie Wertschöpfung von Unternehmen besser gemessen und transparent gemacht werden kann. Hierzu nutzt die VBA sogenannte Impact Pathways, also Wirkungsketten, in denen die sogenannten Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts der Geschäftstätigkeit als Metriken konzeptualisiert und





letztendlich durch sogenannte Valuation Coefficients in monetäre Wertbeiträge umgerechnet werden können. Das Ziel dieser Übung: Die realen Auswirkungen der Wirtschaftstätigkeit sollen für Manager:innen, Investor:innen, Konsument:innen und weitere Anspruchsgruppen verständlich dargestellt und als Entscheidungsgrundlage nutzbar gemacht werden. Die Ansätze der VBA wurden bereits in einer Gruppe großer Unternehmen erfolgreich pilotiert, sind aber nichtsdestotrotz teilweise auch noch umstritten. Eine Frage, die sich stellt, ist, ob und ggf. wie Ansätze wie die der VBA mit gesamtwirtschaftlicher Indikatorik verknüpfbar sind.

Im Frühsommer 2021 beschäftigte sich Carla Belau in ihrer Bachelorarbeit an der Hochschule Osnabrück mit eben dieser Frage. Hierzu betrachtete sie zwei Konzepte, das Recoupling Dashboard der Global Solutions Initiative auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sowie die Ansätze zur Impact Measurement and Valuation (IMV) der Value Balancing Alliance auf betrieblicher Ebene. Bei dem Recoupling Dashboard handelt es sich um einen neuen Ansatz für die Messung

menschlichen Well-beings, welches einen vierteiligen Index umfasst: Solidarity und Agency, welche die sozialen Bedürfnisse der Mitglieder einer Gesellschaft widerspiegeln, Material Gain als wirtschaftlicher bzw. materieller Anspruch der Menschen sowie die Environmental Performance, welche die ökologische Nachhaltigkeit einer Gesellschaft misst. Die Value Balancing Alliance hat mit ihrem Ansatz zum IMV hingegen einen neuen Transparenzstandard geschaffen, der es Unternehmen erlaubt, ihre Auswirkungen bzw. Impacts auf nicht finanzielle Messgrößen zu erfassen, monetär zu bewerten und damit stärker steuerungsrelevant in Unternehmen zu machen. Beide Konzepte nutzen also eine Vielzahl von Messgrößen und Indikatoren, um die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen des Well-beings bzw. der Impacts messbar zu machen. Ziel der Arbeit war es nun zu prüfen, inwiefern die Methoden der VBA in das Recoupling Dashboard eingebettet werden können, um so eine integrierte und ganzheitlichere Messung von Wertschöpfung und somit letztendlich des menschlichen Well-beings zu realisieren.

Hierzu wurde ermittelt, welche Kennzahlen des VBA-Ansatzes sich aggregieren und unmittelbar in die Indikatoren des Dashboards integrieren lassen sowie welche Impacts einen mittelbaren Einfluss auf Messgrößen im Dashboard besitzen. Die Untersuchung zeigte, dass eine Integration der IMV-Daten der VBA in Bezug auf die ökonomische und ökologische Dimension mehrheitlich realisierbar ist, sich die sozialen Indikatoren jedoch nur begrenzt verknüpfen lassen. Eine vollständige Integration beider Konzepte ist folglich zu diesem Zeitpunkt nicht denkbar. Insbesondere soziale Faktoren des Dashboards, welche auf Messgrößen wie soziale Unterstützung und Vertrauen basieren, lassen sich nur schwierig durch betriebliche Messgrößen des VBA-Ansatzes abbilden. Hierzu

ist anzumerken, dass die IMV-Methoden der VBA insbesondere beim Thema soziale Nachhaltigkeit noch im Prozess der Entwicklung sind. Mit fortschreitender Methodenentwicklung könnte eine erneute Überprüfung der Übereinstimmung neue Einsichten liefern.

Eine bessere Vereinbarkeit beider Konzepte ließe sich zudem durch eine engere Ausrichtung und Orientierung aneinander realisieren. Entscheidend ist jedoch, dass sowohl das Recoupling Dashboard als auch der VBA-Ansatz den Sinn und Zweck, nämlich zu einer nachhaltigeren, d. h. sozial, ökologisch und ökonomisch integrierten Erfolgsrechnung von unternehmerischer Wertschöpfung und gesellschaftlichem Wohlstand verfolgen.

5.2 Klimaziele in Unternehmen

66,7 Prozent, d. h. zwei Drittel der befragten Nachhaltigkeitsmanager:innen gaben an, dass sich ihr Unternehmen bereits Klimaziele gesetzt habe, 33,3 Prozent verneinten dies (Abbildung 17). Die Antworten in den offenen Textfeldern zeigen, dass die genannten Klimaziele in Hinblick auf Langfristigkeit, ihr Verhältnis zwischen Offsetting bzw. Kompensation und eigener Reduktion, ihrer Ambitioniertheit sowie der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen (z. B. Science Based Targets initiative, SBTi) sehr unterschiedlich waren.

Wenn die Befragten für diejenigen Unternehmen sprechen, die bereits stark im Bereich Nachhaltigkeit engagiert sind und vorangehen, da sie aufgrund ihrer Größe erstens über die notwendigen Ressourcen verfügen und zweitens sehr exponiert sind, so sind die 66 Prozent nicht überzubewerten. Wir tendieren eher zu der Interpretation, dass Nachholbedarf bei den 33 Prozent besteht, die sich noch keine konkreten Klimaziele gesetzt haben.

Hat sich Dein Unternehmen Klimaziele gesetzt? (Häufigkeit in %)

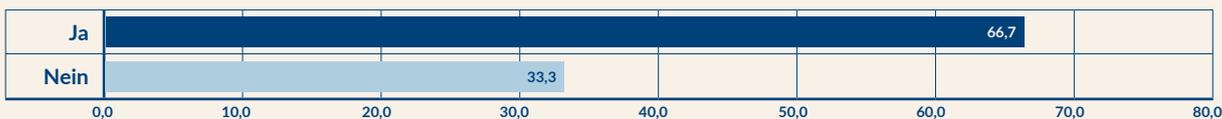


Abbildung 17: Klimaziele in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

EXKURS 2

Dekarbonisierungsstrategien der DAX-Unternehmen: Eine kritische Analyse

In den letzten Jahren lässt sich ein regelrechtes „Race to Zero“ beobachten – indem Organisationen aller Art vor dem Hintergrund der Klimakrise Dekarbonisierungsziele formulieren. Dies führt zu einem erhöhten Druck auf alle Unternehmen, sich ernsthaft zu Netto-Null-Zielen und Offenlegungen der Zielerreichungsgrade zu verpflichten. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede bei den Strategien der Unternehmen: Die Ziele können sich entweder auf Treibhausgase im Allgemeinen, auf Kohlendioxid oder auf andere Emissionen beziehen. Darüber hinaus unterscheiden sich die Zeithorizonte der Unternehmen und die Umsetzung der Dekarbonisierung kann durch Kompensation

(d. h. Förderung der Emissionsreduzierung in Projekten z. B. auch in anderen Teilen der Welt, die dann als Gutschriften für die eigenen Emissionen verwendet werden), Kohlenstoffabbau oder tatsächliche Dekarbonisierung erfolgen. Darüber hinaus unterscheiden sich die Dekarbonisierungsziele im Hinblick auf ihren Umfang: Der sogenannte Scope 1 bezieht sich auf direkte Emissionen, die durch die Anlagen eines Unternehmens verursacht werden, während Scope 2 und 3 indirekte Emissionen sind (Scope-2-Emissionen werden durch den Verbrauch eines Unternehmens verursacht und Scope 3 bezieht sich auf vor- und nachgelagerte Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette). Es gibt verschiedene Institutionen, die zum Ziel haben, die Transparenz im Kommunikationsprozess der Unternehmen zur Dekarbonisierung zu verbessern. Die Science Based Target Initiative (SBTi) z. B. prüft und validiert Ziele, die wissenschaftlichen Standards entsprechen und mit den Zielen des Pariser Abkommens übereinstimmen, das Carbon Disclosure Project (CDP) weist Städten und Unternehmen Scores in Bezug auf „Klimawandel“, „Wälder“ oder „Wassersicherheit“ zu und die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zielt darauf ab, die Berücksichtigung klimabezogener Risiken durch spezifische Offenlegungen zu verbessern.

Im Frühjahrssemester 2021 hat Isabella Aleweld in einer Bachelorarbeit am Lehrstuhl



für nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim eine kritische Analyse der Dekarbonisierungsstrategien der DAX-Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Die Bachelorarbeit liefert Kategorien, nach denen sich die Reduktionsansprüche der Unternehmen gruppieren lassen. Sie bewertet die von den DAX-Unternehmen gesetzten Ziele zur Reduktion der Kohlenstoffemissionen mit Hinblick auf erstens die Anzahl der gesetzten Ziele, zweitens die Art der Ziele, drittens ihre Formulierung in absoluten oder relativen Zahlen, viertens ihren Umfang innerhalb des Geschäftsfeldes der Unternehmen, fünftens den Zeitrahmen des Ziels sowie sechstens den Ansatz zur Erreichung der jeweiligen Dekarbonisierungsstrategie. Die wichtigsten Ergebnisse: Die meisten Ziele (86 Prozent) der DAX-Unternehmen sind in absoluten Zahlen formuliert und nur 27 Prozent in relativen Zahlen, die mit einem Basisjahr verglichen werden. In einigen Fällen setzen sich die Unternehmen, wie z. B. die Allianz SE, neben absoluten Zielen auch verschiedene relative Ziele, etwa die Reduzierung der Treibhausgasemissionen pro Mitarbeiter:in. Die meisten Unternehmen (25 von 30) haben sich Reduktionsziele gesetzt, d. h. sie wollen den Ausstoß eines bestimmten Klimaschädling bis zu einem bestimmten Jahr reduzieren. Darüber hinaus haben sich 25 der untersuchten Unternehmen ein Neutralitätsziel gesetzt, d. h. sie streben Klima-, Kohlenstoffneutralität oder Netto-Null-Emissionen an. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen liegen in der Vorgehensweise, mit der die Neutralität erreicht werden soll. Einige der DAX-Unternehmen nutzen die Kompensation von Emissionen durch Klimaprojekte und -zertifikate, während andere nur die verbleibenden Emissionen ausgleichen oder versuchen, Energie aus erneuerbaren Quellen zu beziehen. Was den Zeitrahmen betrifft, so setzen sich die Unternehmen in Übereinstimmung mit dem Pariser Abkommen von 2015 häufig langfristige Ziele, wobei das Jahr 2050 als Bezugspunkt dient.

Um diese Ziele zu erreichen, haben sich viele Unternehmen Zwischenziele für das Jahr 2032 gesetzt. Diese Ziele können dann anhand gemeinsam vereinbarter Standards wie die Science Based Target Initiative (SBTi), die prüft, ob ein Ziel ausreicht, um die globale Erwärmung auf 1,5° Celsius, deutlich darunter oder genau 2° Celsius zu begrenzen, bewertet werden. Nur 33 der 115 Ziele der DAX-Unternehmen werden von der SBTi anerkannt. Eine weitere dritte Instanz, die die Ziele der DAX-Unternehmen überprüft, ist das Carbon Disclosure Project (CDP). Sechs Unternehmen erhielten die bestmögliche Note, ein A, sieben bekamen ein A-. Die häufigste Note ist ein B, wobei elf Unternehmen ein B erreichten und nur Vonovia mit einem B- bewertet wurde. In der Bachelor-Thesis werden die Unternehmen außerdem mit einer Transparenzbewertung versehen, die sich auf den Detaillierungsgrad der Berichterstattung und die leichte Auffindbarkeit von Informationen stützt. 17 Unternehmen erhielten die beste von drei möglichen Noten, sechs die mittlere und sieben Unternehmen die schlechteste. Darüber hinaus korreliert die Bachelorarbeit den Grad der Ambitioniertheit der Unternehmen mit der Transparenz der Berichterstattung und der Kommunikation ihrer Ziele. Einige der DAX-Unternehmen weisen eine hohe Ambitioniertheit bei hoher Transparenz auf, wie die Bayer AG, die Siemens AG oder die SAP SE. Allerdings scheint es eine häufige Kombination aus wenig ehrgeizigen Zielen und eher intransparenter Offenlegung zu geben (wenig ehrgeizige Ziele könnten so ggf. durch intransparente Kommunikation schwer zu erkennen sein), wie im Fall der Deutsche Börse AG, der Covestro AG oder der Fresenius SE & Co. KgaA. Die Arbeit kommt zudem zu dem Schluss, dass es einen Zusammenhang zwischen der Ambitioniertheit der Ziele und der Verwendung von Offsetting zu geben scheint, da der Anteil der Unternehmen, die Offsetting nutzen, mit dem Grad der Ambitioniertheit steigt. Von den 13 Unternehmen

mit sehr ehrgeizigen Zielen praktizieren zehn die Verrechnung, während nur drei der wenig ehrgeizigen Unternehmen dies tun. Fazit: Die Dekarbonisierungsstrategien der DAX-Unternehmen sind trotz der Anstrengungen des letzten Jahrzehnts kritisch zu sehen.

Nur die Hälfte der Unternehmen hat vom SBTi anerkannte Ziele. Dies wird auch durch die eher mittelmäßige Bewertung der DAX-Unternehmen durch CDP untermauert. Ein weiterer Kritikpunkt der Arbeit ist die oft undurchsichtige und inkonsistente Offenlegungspraxis.

5.3 Purpose Statements

In einem Purpose Statement wird ein übergeordneter Zweck des Unternehmens beschrieben, der über das Ziel der Profitmaximierung hinausgeht. Indem es auf die spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens abstellt, nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Gesellschaft übergeordnete Werte zu schaffen, kann ein Purpose Statement ein Kompass für dessen sozialökologische Transformation sein. Und wenn es darüber hinaus nicht nur top-down kommuniziert, sondern auch bottom-up mitgestaltet und gelebt wird, kann es zu einem grundlegenden Kulturwandel in Richtung Nachhaltigkeit bei den Mitarbeiter:innen führen.

Und genau diese sind es ja, die den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag ihrer jeweiligen Bereiche gestalten und leben.

Mehr als zwei Drittel (70,6 Prozent) der Befragten gaben an, ihr Unternehmen habe bereits ein Purpose Statement entwickelt, bei 29,4 Prozent war dies nicht der Fall (Abbildung 18). Jedoch nur 13,9 Prozent der befragten Manager:innen gaben an, dieses Purpose Statement werde auch „voll und ganz“ im Unternehmen gelebt, bei einem Drittel (33,3 Prozent) wird es im Arbeitsalltag „eher“ erlebbar und bei 16,7 Prozent „überhaupt nicht“ (Abbildung 19).

Hat Dein Unternehmen ein Purpose Statement (also einen übergeordneten Unternehmenszweck über die Profitmaximierung hinaus) entwickelt? (Häufigkeit in %)

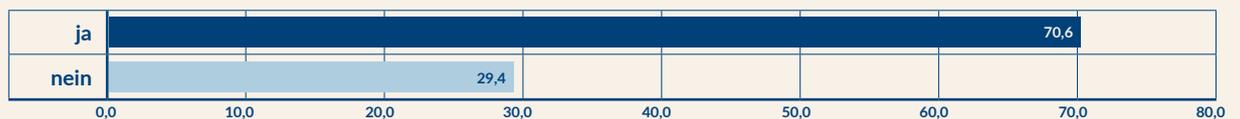


Abbildung 18: Status der Umsetzung des Purpose Statement in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Falls ja, wie sehr denkst Du wird das Purpose Statement in der Organisation gelebt? (Häufigkeit in %)

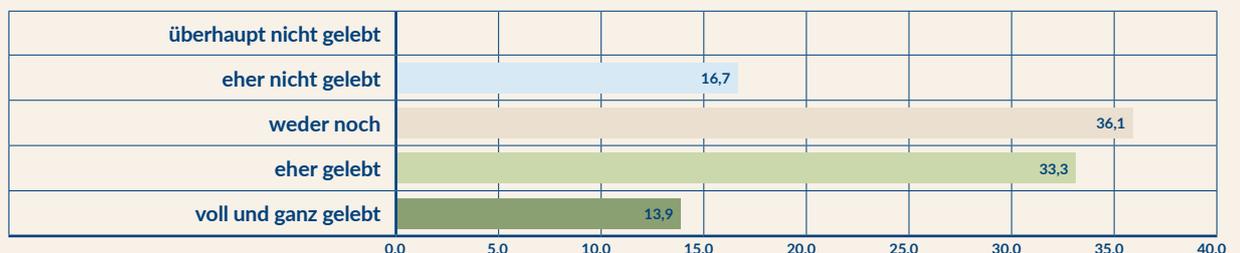


Abbildung 19: Status der Erlebbarkeit des Purpose Statement in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

EXKURS 3

Purpose Statements der DAX-Unternehmen

Der Begriff des Purpose – oder zu Deutsch: des Unternehmenszwecks oder der Daseinsberechtigung eines Unternehmens – ist in der Geschäftswelt seit Beginn dieses Jahrhunderts auf dem Vormarsch und gipfelt in seiner Neudefinition durch den Business Roundtable, einer Vereinigung von Führungskräften führender US-Unternehmen, als Verpflichtung, nicht nur den Aktionär:innen eines Unternehmens, sondern allen seinen Stakeholdern (d. h. auch Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Lieferant:innen und Gemeinschaften) zu nutzen (Business Roundtable 2019). Dies spiegelt sich nicht nur in der explosionsartigen Zunahme der Zahl zertifizierter „B-Corps“-Unternehmen¹ in den letzten Jahren wider, sondern auch in der wachsenden Zahl von Unternehmen weltweit, die versuchen, ihren Unternehmenszweck zu formulieren und zu leben. Im Zentrum dieses Zweckimperativs der Unternehmen steht der dringende Wunsch – und die Notwendigkeit –, in einer Welt, die von immer spürbareren sozialen und ökologischen Umwälzungen geprägt ist, nachhaltiger zu handeln. Ein Unternehmenszweck wird zunehmend als Voraussetzung für wirksame Nachhaltigkeit angesehen, da viele Unternehmen trotz ihrer besten Absichten und Bemühungen weiterhin Schwierigkeiten haben, wirklich nachhaltig zu sein.

Eine Analyse der Webseiten der DAX-Unternehmen² (in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst) ergibt: Wo vor der Coronapandemie lediglich fünf Dax-Unternehmen einen expliziten Purpose definiert und kommuniziert hatten, sind es aktuell schon 16, die die Purpose-Terminologie verwenden. Einige weitere kommunizieren ebenfalls über ihre Daseinsberechtigung, über die Profitgenerierung hinaus, tun dies aber unter Verwendung anderer Begrifflichkeiten wie z. B. „Zweck“, „Agenda“, „Was uns antreibt“, „Wofür wir arbeiten“, „Position“ oder „Our Story“. Viele der Unternehmen, die keinen expliziten Purpose kommunizieren, sprechen aber über Vision, Mission und/oder Werte.

Bei der genaueren Betrachtung der Kommunikation der Unternehmen zeigt sich, dass die Interpretation, was eine Vision, eine Mission oder auch ein Purpose ist, noch sehr unterschiedlich ausfällt. Auch der Grad der Passgenauigkeit der Statements mit den Kernaktivitäten der Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Während einige Statements direkt Bezug auf die spezifischen Wertbeiträge des Unternehmens nehmen, bleiben andere auf einem sehr generischen und abstrakten Level.

¹ Bekennen sich in ihren Statuten zum gesellschaftlichen Mehrwert und zur ökologischen Nachhaltigkeit.

² Die Analyse beruht auf einer Durchsicht der öffentlich zugänglichen Websites der Unternehmen und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

UNTERNEHMEN	BEZEICHNUNG	STATEMENT
Adidas	Strategie	Own the Game.
Airbus	Purpose	We pioneer sustainable aerospace for a safe and united world.
Allianz	Purpose	We secure your future.
BASF	Purpose	We create chemistry for a sustainable future.
Bayer	Purpose	Science for a better life.
Beiersdorf	Purpose	Care beyond skin.
BMW	Position	We stand for first class individual mobility and contribute to the sustainable development of our planet. We reconcile economy, ecology, and society. As a result, our customers enjoy outstanding products and demonstrate responsibility.
Brenntag	Vision and Values	Our vision serves as a common guideline, which illustrates how we will position ourselves in the chemical distribution market in the long term in order to continue our successful development. It covers the following points: We are the safest chemical distributor striving for zero accidents and incidents. Throughout the world, we connect our customers and suppliers by providing the most effective industry channel. We are the global market leader in all our chosen markets and industries, offering the most professional sales & marketing organization in the industry, ensuring consistently high standards every day, everywhere. We strive to provide a working environment where the best people want to work. We generate sustainable and high returns for our shareholders and other stakeholders.
Continental	Mission	The future starts earlier with Continental.
Covestro	Purpose	Wir wollen die Welt lebenswerter machen.
Daimler	Purpose	First move the world.
Delivery Hero	Our story	On a mission to deliver anything, straight to customers' doors.
Deutsche Bank	Purpose	Connecting business, life, now and tomorrow.
Deutsche Börse	Purpose	Bei der Deutschen Börse schaffen wir Vertrauen in die Märkte von heute und morgen.
Deutsche Post	Purpose	Menschen verbinden, Leben verbessern.
Deutsche Telekom	Purpose	Wir geben uns erst zufrieden, wenn alle dabei sind.
E.ON	Mission	Die Energiewende für eine vernetzte und nachhaltige Welt vorantreiben.
Fresenius	Goals & Strategy	Forward thinking health care to improve the lives of patients.
Fresenius Medical Care	Vision	Creating a future worth living. For patients. Worldwide. Every day.
HeidelbergCement	Was uns antreibt	Material to build our future.

HelloFresh	Mission	Wir finden neue Lösungen, wie Menschen sich einfach und bewusst ernähren.
Henkel vz.	Unternehmenszweck	Pioneers at heart for the good of generations.
Infineon	Mission	We make life easier, safer and greener.
Linde	Mission	Making our world more productive.
Merck	Wofür wir arbeiten	Unter dem Motto „As One for Patients“ arbeiten wir daran, Leben zu verbessern und zu verlängern.
MTU Aero Engines	nein	Zukunftstechnologien für eine nachhaltige Luftfahrt.
Münchener Rückversicherungsgesellschaft	nein, nur CR-Statement	Vorausschauendes, vorsorgendes und verantwortungsbewusstes Handeln prägen bei Munich Re den Umgang mit Risiken.
Porsche	Vision	The brand for those who follow their dreams.
PUMA	Mission	Forever Faster.
QIAGEN	Vision	At the heart of QIAGEN's business is a vision for making improvements in life possible. We deliver on this promise by providing differentiating Sample to Insight solutions that help our customers to unlock valuable molecular insights encoded in the building blocks of life.
RWE	Purpose	Our energy for a sustainable life.
SAP	Purpose and Sustainability	SAP's purpose is to help the world run better and improve people's lives with sustainability at the core.
Sartorius vz.	Vision	Wir bringen kreative Köpfe zusammen für ein gemeinsames Ziel: Technologische Durchbrüche, die zu besserer Gesundheit für mehr Menschen führen.
Siemens	About us	We are a technology company focused on industry, infrastructure, transport, and healthcare. From more resource-efficient factories, resilient supply chains, and smarter buildings and grids, to cleaner and more comfortable transportation as well as advanced healthcare, we create technology with purpose adding real value for customers. By combining the real and the digital worlds, we empower our customers to transform their industries and markets, helping them to transform the everyday for billions of people.
Siemens Energy	Agenda	Forging a net-zero future through innovation, from fossil fuels to renewable resources.
Siemens Healthineers	Purpose	Transforming healthcare. And lives.
Symrise	Vision	Always inspiring more.
Volkswagen (VW)	Group Strategy	Mobility for generations to come.
Vonovia	Mission	Wir geben Menschen ein Zuhause.
Zalando	Purpose	Reimagine Fashion for the Good of All.

5.4 Doppelte Materialität: Value to Society & Value to Business

Der Begriff der doppelten Materialität bzw. doppelten Wesentlichkeit beschreibt zwei Perspektiven auf für das Unternehmen wichtige Informationen. Einerseits die für die Unternehmensperformance wichtigen Informationen, die auf Entwicklungen in Umwelt und Gesellschaft beruhen. Bspw. inwieweit Klimarisiken in ein Geschäftsmodell eingepreist sind. Das ist die Value-to-business-Perspektive.

Die Value-to-Society-Perspektive fragt nach den Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft, bspw. welchen Impact ein Produkt oder eine Dienstleistungen über

ihren Lebenszyklus auf die Umwelt hat oder welche gesellschaftlichen Veränderungen damit einhergehen. Wir haben die Expert:innen gefragt, in welchem Maße dieses Konzept Grundlage von Unternehmensentscheidungen ist.

Die Antworten in den dafür vorgesehenen offenen Textfeldern zeigen, dass die Integration des Konzeptes der doppelten Materialität in den Unternehmen bisher zu sehr unterschiedlichen Graden umgesetzt ist. Die Spannweite der Antworten reicht von „gar nicht“ bis zu „voll integriert“ und die Antworten zeigen interessante Abstufungen:



EXKURS 4

Wesentlichkeitsanalysen in den DAX-Unternehmen: Status quo und Ableitung von Qualitätskriterien

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat in den letzten Jahrzehnten einen enormen Wandel vollzogen: Von einer freiwilligen Praxis in Unternehmen wurde sie mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 2017 zur Pflicht für große deutsche Unternehmen von öffentlichem Interesse. Um die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern, d. h. um die Leistung von Unternehmen zuverlässig und nahtlos vergleichen zu können, werden Standards benötigt, die festlegen, über welche Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG³) berichtet wird. Um diese konsistenten Berichtsstandards zu erreichen, gab es in letzter Zeit Initiativen der Europäischen Kommission im April 2021 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), eine Erklärung der fünf großen Berichtsinitiativen (CDP, CDSB, GRI, IIRC und SASB)⁴, die Gründung eines Sustainability Standards Board durch die IFRS⁵ Foundation im Jahr 2021 sowie vom Weltwirtschaftsforum im Jahr 2020 definierte Metriken für die nachhaltige Berichterstattung. Trotz unterschiedlicher Details der Berichtsstandards sollen Unternehmen durch eine

Wesentlichkeitsanalyse bestimmen, welche Nachhaltigkeitsthemen für die Wertschöpfung und die Unternehmensstrategie relevant sind und daher in ihrem Nachhaltigkeitsbericht offengelegt werden sollten. Gemeinsame Merkmale der Wesentlichkeitsanalyse eines Unternehmens sind erstens die Identifizierung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Themen, zweitens die Bewertung und Einstufung der Positionen des Unternehmens und der Stakeholder zu diesen Themen und drittens die Priorisierung der letzteren. Der am weitesten verbreitete Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Standard der Global Reporting Initiative (GRI), schlägt die folgenden Leitprinzipien vor: das „Stakeholder-Inclusiveness-Prinzip“, d. h. die Bestimmung relevanter Stakeholder-Gruppen, und das „Wesentlichkeitsprinzip“, das sicherstellt, dass der Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens die dringlichsten ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen behandelt. Zur Veranschaulichung der Priorisierung wesentlicher Themen schlägt die GRI eine Beispielmatrix vor, die die Bedeutung

3 Environment Social Governance.

4 CDP: Carbon Disclosure Project; CDSB: Climate Disclosure Standards Board; GRI: Global Reporting Initiative; IIRC: International Integrated Reporting Council; SASB: Sustainability Accounting Standards Board.

5 International Financial Reporting Standards.



wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Auswirkungen auf der x-Achse und den Einfluss auf die Bewertungen und Entscheidungen der Stakeholder auf der y-Achse zusammenfasst.

Im Frühjahrssemester 2021 hat sich Jule Schwab in ihrer Bachelorarbeit am Lehrstuhl für nachhaltiges Wirtschaften an der Universität Mannheim dem Themenkomplex der Wesentlichkeitsanalysen gewidmet und die Praxis zu diesem Thema in den DAX-Unternehmen in Deutschland kritisch bewertet. In ihrer Bachelorarbeit fasst Jule Schwab die Methoden der Materialitätsanalysen, die in den Nachhaltigkeitsberichten der DAX-Unternehmen verwendet werden, zusammen und reflektiert diese hinsichtlich ihrer Qualität. Darüber hinaus entwickelt sie einen Bewertungsrahmen, um die Qualität der Wesentlichkeitsanalysen

der 30 größten börsennotierten Unternehmen im Deutschen Aktienindex zu beurteilen. Zu diesem Ziel entwickelt die Arbeit einen Bewertungsrahmen mit den folgenden Kriterien: erstens Frequenz der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse, zweitens Transparenz der berichteten Informationen, drittens Grad der Innovation der angewendeten Methoden (z. B. Verwendung von künstlicher Intelligenz, Big Data oder „Impact Measurement and Valuation“-Methoden, viertens Qualität der Anwendung der Methoden, fünftens Inklusivität, d. h. Anzahl der einbezogenen Stakeholdergruppen, und sechstens bei Stakeholderbefragungen deren Umfang, d. h. deren Stichprobengröße. Die Ergebnisse der Bewertung der Wesentlichkeitsanalysen zeigen eine große Variabilität zwischen den verschiedenen Unternehmen. Außerdem scheint es nicht ungewöhnlich zu

sein, dass ein Unternehmen in einer Kategorie gute Ergebnisse erzielt und in einer anderen schlecht abschneidet. Es gibt erhebliche Unterschiede im Umfang und in der Qualität der Wesentlichkeitsanalysen der DAX-Unternehmen. Darüber hinaus wenden die Unternehmen sehr unterschiedliche Methoden an. Die am häufigsten verwendeten Methoden sind Umfragen und strukturierte Interviews, bisweilen jedoch wird auch auf einen Mix verschiedener Methoden und sehr innovativer methodischer Ansätze zurückgegriffen. Leider sind diese Methoden nicht in allen Fällen transparent und nachvollziehbar beschrieben. Zudem weisen all diese Methoden Vor- und Nachteile auf, die Jule Schwab in ihrer Arbeit ebenfalls analysiert. Auf diese Weise ergibt die Bewertung von unterschiedlichen methodischen Ansätzen ein vollständigeres Gesamtbild. Als Best-Practice-Beispiel wird z. B. die Allianz-Gruppe vorgestellt, ein Finanzdienstleister mit den Schwerpunkten Versicherung und Vermögensverwaltung.

Die letzte umfassende Wesentlichkeitsanalyse wurde nach den GRI-Richtlinien im Jahr 2019 durchgeführt. Sie bestand aus einem fünf-stufigen Prozess, der mit einer Recherche der relevanten Informationsquellen begann, um zentrale strategische Themen zu identifizieren. Anschließend wurden über eine interne Kommunikationsplattform die Ansichten von mehr als 1.300 Mitarbeiter:innen ausgewertet. In einem weiteren Schritt wurden externe Stakeholder in den Prozess einbezogen mit der Bitte, die wichtigsten Themen für die Allianz-Gruppe in der kurz- und langfristigen Zukunft zu identifizieren. Eine unabhängige Analyse bewertete die aus deren Sicht wichtigsten Themen. Schließlich wurden die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Schritten mithilfe einer Wesentlichkeitsmatrix konsolidiert und priorisiert. Zu den Top Ten im Ranking gehören: Allianz-Gruppe, Linde, Deutsche Post, Deutsche Wohnen, Daimler, Vonovia, adidas, Deutsche Telekom, E.ON, SAP (in dieser Reihenfolge absteigend).



AUSBLICK

Der Sustainability Management Monitor ist ein Baustein des Projekts der Bertelsmann Stiftung zur „nachhaltigen sozialen Marktwirtschaft“. Ziel ist es, mithilfe einer sich jährlich wiederholenden Befragung von Nachhaltigkeitsexpert:innen in Unternehmen Einblicke in deren Veränderungsprozesse zu gewinnen. Der Monitor will Wirkmechanismen und Effekte aufzeigen, um die notwendigen Rahmenbedingungen und Steuerungshebel für eine klimaneutrale und ressourcenschonende Wirtschaft so zu adressieren, dass sie wettbewerbsfähig bleibt, negative soziale Folgewirkungen bestmöglich ausgleicht und breite Teilhabechancen bietet.

Die Partnerstruktur soll ab 2022 sukzessive erweitert und eine Panelbefragung über die nächsten Jahre aufgebaut werden.

Literaturverzeichnis

- Business Roundtable (2019). „Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‚An Economy That Saves All Americans‘“. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (Download 24. 11. 2021).
- Die Bundesregierung (2021). *Deutsche Sustainable Finance-Strategie*. Berlin. https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren__Bestellservice/deutsche-sustainable-finance-strategie.pdf?__blob=publicationFile&v=8 (Download 12.11.2021).
- Europäische Kommission (2021a). „Europäische Green Deal: Kommission schlägt Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft in der EU vor, um Klimaziele zu erreichen“. Pressemitteilung. 14. 7. 2021. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP__21__3541 (Download 12. 11. 2021).
- Europäische Kommission (2021b). „Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. ‚Fit für 55‘: Auf dem Weg zur Klimaneutralität – Umsetzung des EU-Klimaziels für 2030“. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0550&from=DE> (Download 12.11.2021).
- Europäische Kommission (2021c). „Nachhaltiges Finanzwesen und EU-Taxonomie: Kommission unternimmt weitere Schritte, um Geld in nachhaltige Tätigkeiten zu lenken“. Pressemitteilung. 21. 4. 2021. <https://de.eureporter.co/environment/2021/04/22/sustainable-finance-and-eu-taxonomy-commission-takes-further-steps-to-channel-money-towards-sustainable-activities/> (Download 12.11.2021).
- Harvard Business School (2021). „Impact-weighted Accounts“. <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx> (Download 12.11.2021).
- Value Balancing Alliance (2021). „We enable companies to be changemakers for a sustainable future“. <https://www.value-balancing.com/> (Download 12.11.2021).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Mitarbeiterzahl der Unternehmen (Häufigkeit in Klassen)	17
Abbildung 2	Branche der Unternehmen (Häufigkeit)	17
Abbildung 3	Budget für Nachhaltigkeit in Coronazeiten	18
Abbildung 4	Bewertung des Budgets für Nachhaltigkeit	18
Abbildung 5	Ansiedlung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen	20
Abbildung 6	Zuständigkeit für Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene)	21
Abbildung 7	Veränderung der Bedeutung von Nachhaltigkeit in den letzten 5 Jahren	21
Abbildung 8	Grad der Verankerung der Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen	22
Abbildung 9	Die wichtigsten Treiber für die Nachhaltigkeitstransformation	25
Abbildung 10	Die wichtigsten Hemmnisse der Nachhaltigkeitstransformation	26
Abbildung 11	Wichtigste Themen der Nachhaltigkeitstransformation in den nächsten Jahren	29
Abbildung 12	Unsicherheiten bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation	30
Abbildung 13	Größte Kosten- und Bürokratieverursacher der Nachhaltigkeitstransformation	32
Abbildung 14	Potenzielle Veränderungen durch stärkere Transparenzpflichten	34
Abbildung 15	Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema Impact Measurement and Valuation	37
Abbildung 16	Zukünftige Relevanz des Themas Impact Measurement and Valuation	37
Abbildung 17	Klimaziele in Unternehmen	41
Abbildung 18	Status der Umsetzung des Purpose Statement in Unternehmen	44
Abbildung 19	Status der Erlebbarkeit des Purpose Statement in Unternehmen	44



Impressum

Bertelsmann Stiftung 2021

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Jakob Kunzlmann

Autoren

Jakob Kunzlmann
Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons
Alexander Kraemer

Exkurse unterstützt durch

Carla Belau
Isabella Aleweld
Jule Schwab

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Grafikdesign

Laura Fronterré, Berlin

Bildrechte

Shutterstock
Seite 2: Mr.Yotsaran
Seite 55: NDABCREATIVITY

Adobe Stock
Seite 12: olyphotostories
Seite 19: Markus
Seite 27: dusanpetkovic1
Seite 29: fizkes
Seite 33: Prostock-studio
Seite 35: Robert Kneschke
Seite 37: Halfpoint
Seite 39: ankihoglund
Seite 40: Nejron Photo
Seite 42: narong
Seite 50: patpitchaya
Seite 51: NDABCREATIVITY

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Jakob Kunzmann
Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81337
jakob.kunzmann@bertelsmann-stiftung.de

Laura Marie Edinger-Schons
Professorin für nachhaltiges Wirtschaften und Prorektorin
für Nachhaltigkeit und Informationsversorgung
der Universität Mannheim
schons@bwl.uni-mannheim.de

Alexander Kraemer
Mitgründer und Mitglied des Vorstands
Peer School for Sustainable Development e. V.
kraemer@peerschool.de

[https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/
unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen](https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen)