

Impulspapier

NACHHALTIGKEIT ORGANISIEREN

Stand: April 2024

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1 Ziele von Nachhaltigkeit	6
1.1 ESG-Kriterien	6
1.2 Relevanz der ESG-Kriterien für Nachhaltigkeitsziele	6
1.3 Wie können Unternehmen Nachhaltigkeitsziele definieren?.....	7
2 Wie setzen Organisationen Nachhaltigkeitsziele um?.....	8
2.1 Rahmenbedingungen	8
2.2 Von CSR zur ESG-Integration: Die Entwicklung der Nachhaltigkeit in Organisationen.....	8
2.3 Modelle der Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit: Fokus auf CSO, CFO, COO und deren Zusammenarbeit.....	8
2.4 Fallstudien	11
Volkswagen: Zentrale Rolle des Führungsteams in der Nachhaltigkeitstransformation	11
Henkel: Nachhaltigkeit als Kern der Geschäftstransformation	12
RITTAL: Nachhaltigkeit als Treiber der Digitalisierung.....	13
Härtha Gruppe: Chief Sustainability Office	14
Stihl: CSO als Hauptbestandteil eines unternehmensinternen Nachhaltigkeitsnetzes.....	15

Inhaltsverzeichnis

3 Erfolgsfaktoren	17
3.1 Menschen	17
3.2 Digitalisierung.....	18
3.3 Prozesse	20
3.4 Recht	21
3.5 Geschäftsmodelle.....	22
3.6 Nachhaltigkeitsleistung steuern und überprüfen.....	24
4 Ausblick	25
Autorenteam	25
Quellen	26

Einleitung

Nachhaltigkeitsziele haben für Unternehmen einen unverkennbaren Stellenwert erlangt. Bestehende und zukünftige Regulierung, sowie die Erwartungen von Kunden, Investoren und von Mitarbeitenden haben diese Ziele zu einer Priorität gemacht. Die Umsetzung ist jedoch alles andere als trivial, da sie sämtliche Unternehmensfunktionen und Beschäftigtengruppen betrifft, vom Einkauf über das Personalwesen inklusive Arbeitsorganisation und Kompetenzanforderungen, Finanzwesen,

Unternehmensführung bis hin zu Rechtsabteilungen und Berichterstattung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit in ihre tägliche Entscheidungsfindung zu integrieren (Abb. 1). Dies erfordert eine Neuausrichtung ihrer Strategie, Struktur, Systeme sowie Entscheidungsprozesse. Beschäftigte müssen hierzu mitgenommen und qualifiziert werden, außerdem muss sich die Unternehmenskultur anpassen, um den Anforderungen gerecht zu werden.



Abbildung 1: Zusammenhang verschiedener Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen¹

Um Messbarkeit sicherzustellen, spielt die Ausrichtung auf Kennzahlen eine entscheidende Rolle. Das heißt, dass auch Daten von Partnerinnen und Partnern und Lieferantinnen und Lieferanten erforderlich sind. Die Notwendigkeit regulatorische Anforderungen und Compliance zu erfüllen, rückt dabei ebenso in den Fokus wie das Nachhaltigkeitsreporting und ESG (Umwelt, Soziales und Governance/Unternehmensführung), wobei aktuell ein besonderer Fokus auf dem Thema Klima liegt.

Ein umfassendes Verständnis der Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten ist unerlässlich. Dies gewinnt vor dem Hintergrund der starken

öffentlichen Wahrnehmung und der damit verbundenen Risiken zusätzlich an Bedeutung. Dabei sind die Verantwortlichkeiten von Unternehmen und staatlichen Institutionen oft unklar und erfordern eine sorgfältige Abstimmung.

Es ist evident, dass diese Ziele in ihrer Gänze sowohl in die Struktur der Organisation selbst als auch in das umfassende Ökosystem des Unternehmens integriert und durch die Belegschaft getragen werden müssen. Eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitsstrategie erfordert von Unternehmen sowohl formale (harte) als auch informelle (weiche) Systeme.

¹ Eigene Darstellung

Die **formalen Systeme** umfassen dabei Prozesse, Leistungsmessungen und Belohnungssysteme, die als fundamentale Säulen für die Umsetzung nachhaltiger Praktiken dienen. Diese etablierten Strukturen gewährleisten nicht nur eine klare Ausrichtung auf die gesteckten Ziele, sondern ermöglichen auch eine präzise Messung der Fortschritte sowie Anreize zur Förderung nachhaltigen Handelns.

Die **informellen Systeme**, bestehend aus Führung, Unternehmenskultur und engagierten Mitarbeitenden, spielen eine ebenso essenzielle Rolle wie die formalen. Sie bilden das kulturelle Rückgrat der Nachhaltigkeitsimplementierung, indem sie die Werte und Überzeugungen teilen, die für einen tiefgreifenden Wandel erforderlich sind. Die Unterstützung dieser weichen Elemente ist unerlässlich, um Denkweisen und Praxis in der gesamten Organisation zu verankern.

In diesem transformatorischen Prozess verändern sich die Führungsaufgaben und Rollen auf allen Ebenen der Organisation. Wo und wie also anfangen? Das Autorenteam möchte verstehen, welche Organisationsstruktur das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen unterstützt. Dafür wurden zahlreiche Unternehmensbeispiele betrachtet und in mehreren Workshops Handlungsanleitungen in Form von Checklisten entwickelt. Die vorliegende Publikation baut auf den bisherigen Arbeiten der Plattform Industrie 4.0 sowie den weitreichenden Erfahrungen der Mitgliedsunternehmen und ihrer Mitarbeitenden auf.

Dazu gehören insbesondere die im November 2020 verfasste Publikation zur aktiven Gestaltung der Nachhaltigkeit². Des Weiteren beachtenswert ist das im September 2021 veröffentlichte Thesenpapier zu Nachhaltigkeit und digitalen Geschäftsmodellen, in dem der Beitrag digitaler Geschäftsmodelle zu einer Beschleunigung in der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sowie neuer Wertschöpfung anhand von zehn Thesen diskutiert wird³. Im April 2022 diskutierte ein Web-Seminar Start-Ups im Bereich der Nachhaltigkeit⁴ und im Januar 2023 analysierte die AG 6 die ESG-Kriterien in Verbindung mit Wertschöpfungspotentialen⁵.

2 Nachhaltige Produktion: Mit Industrie 4.0 die Ökologische Transformation aktiv gestalten; Impulspapier der Task Force Nachhaltigkeit der Plattform Industrie 4.0; 2020

3 Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit – Zehn Thesen, wie digitale Geschäftsmodelle Nachhaltigkeit in der Industrie 4.0 fördern; Thesenpapier der Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ der Plattform Industrie 4.0; 2021

4 Start-ups in der Industrie 4.0: Digitale Geschäftsmodelle und Innovationen für Nachhaltigkeit (Webseminar); 2022

5 ESG-Berichtspflicht: Lästige Regulatorik oder eine Keimzelle für Innovation?; Impulspapier der Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ der Plattform Industrie 4.0; 2023

1 Ziele von Nachhaltigkeit

Unternehmen werden heute nicht nur an Wachstum und Profitabilität, sondern auch an ihrem Umgang mit sozialer und ökologischer Verantwortung gemessen. Ein entscheidender Schritt hin zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung ist die Festlegung klar definierter Nachhaltigkeitsziele. Die Ziele dienen als Leitplanken für die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung, um beispielsweise den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, soziale Verantwortung zu übernehmen und langfristig wirtschaftliche Stabilität zu sichern. Durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitszielen sowie deren Umsetzung kann das Engagement eines Unternehmens für Nachhaltigkeit dargestellt werden. Das Engagement führt langfristig zu einer Stärkung der Reputation, zu Kosteneinsparungen und zu einem verbesserten Risikomanagement. Da Nachhaltigkeit ein sehr breites Themenfeld umfasst, ist es jedoch wichtig, die Nachhaltigkeitsziele klar zu strukturieren und zu priorisieren. Laut UN gilt es: „Den Bedürfnissen der Gegenwart gerecht werden, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“⁶.

1.1 ESG-Kriterien

Nachhaltigkeitsziele in Unternehmen können in die ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) gegliedert werden, die von Investoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit und ethischen Auswirkungen eines Unternehmens verwendet werden. Sie helfen dabei, bei der Identifizierung von Unternehmen, die nachhaltige Praktiken und ethisches Verhalten priorisieren oder dabei sind, sich entsprechend umzustellen. Dies wird sich auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und sein Geschäftsmodell auswirken. Aber wofür steht ESG und welche Ziele verbergen sich dahinter?

- **Umwelt (Environmental – E):** Das „E“ in ESG bezieht sich auf die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf Umwelt und Natur. Dies kann Faktoren wie Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Abfallentsorgung und den Erhalt der Artenvielfalt umfassen. Unternehmen werden zunehmend für ihre

Umweltauswirkungen verantwortlich gemacht, nicht nur von Regulierungsbehörden, sondern auch von Investoren und Verbrauchern. Umweltfaktoren können erhebliche Auswirkungen auf die langfristige Rentabilität eines Unternehmens haben.

- **Sozial (Social – S):** Das „S“ in ESG steht für Soziales und damit die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern (Interessenträgern) interagiert – darunter Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten sowie das lokale Umfeld. Die soziale Komponente von ESG konzentriert sich unter anderem auf Themen wie Arbeitspraktiken und -sicherheit, Mitarbeitendenvielfalt und -einbindung, Gleichberechtigung, Inklusion und Produktsicherheit, Engagement in der Gemeinschaft und Datenschutz. Unternehmen, die soziale Erwägungen in ihre Geschäftstätigkeit einbeziehen, wollen sich positiv in die Gesellschaft einbringen und gleichzeitig Vertrauen aufbauen, ihren Ruf verbessern und ihr Geschäftsmodell langfristig schützen.
- **Unternehmensführung (Governance – G):** Das „G“ im Rahmen von ESG bezieht sich auf verantwortungsvolle und nachhaltige Strategien eines Unternehmens sowie einer ethischen Prinzipien verpflichteten Unternehmensführung. Dazu gehört Herstellung von Transparenz, Vielfalt und Rechenschaftspflicht. Eine gute Unternehmensführung stellt sicher, dass die Unternehmensleitung die langfristige Wertschöpfung in den Vordergrund stellt und Risiken minimiert. ESG-Governance muss in die Gesamtstrategie und -kultur des Unternehmens integriert werden, wobei Messgrößen und Berichtsrahmen vorhanden sein müssen, um Fortschritte glaubwürdig nachzuweisen⁷.

1.2 Relevanz der ESG-Kriterien für Nachhaltigkeitsziele

Die Bedeutung von ESG-Kriterien liegt in ihrer Fokussierung auf nichtfinanzielle Faktoren, die maßgeblich die Leistung eines Unternehmens beeinflussen. Unterneh-

⁶ UN-Definition für Nachhaltigkeit siehe <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

⁷ Die AG 6 der Plattform Industrie 4.0 hat mit ESG-Berichtspflicht: lästige Regulatorik oder eine Keimzelle für Innovation? (plattform-i40.de) ein umfangreiches Papier zum ESG-Reporting vorgelegt.

men, die diesen Kriterien Priorität einräumen, sind in der Regel langfristig widerstandsfähiger, was wiederum den Stakeholdern wie Aktionären, Mitarbeitenden und der Gemeinschaft zugutekommt. Unternehmen, die ESG-Überlegungen in ihre Strategien integrieren, sind somit besser auf zukünftige geschäftliche Herausforderungen vorbereitet. Statistiken zeigen, dass Unternehmen mit konstant hoher ESG-Performance zwischen 2013 und 2020 eine 2,6-mal höhere Gesamtaktienrendite erzielten als der Durchschnitt. Zudem kann die Erfüllung dieser Kriterien zu globalem Fortschritt beitragen, beispielsweise zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs)⁸.

Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz („Lieferkettengesetz“) und die europäische Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wollen die Umsetzung von ESG-Kriterien in Unternehmen fördern und fordern. Während das Lieferkettengesetz Unternehmen bereits seit dem 1. Januar 2023 zu verantwortungsvollem Handeln in den Bereichen Umwelt und Menschenrechte verpflichtet, fordert die CSRD in den kommenden Jahren

eine standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zur Umsetzung von ESG. Diese Gesetzgebungen tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre Lieferketten genauer prüfen und nachhaltige Praktiken implementieren müssen. Die Festlegung klarer Nachhaltigkeitsziele ist ein erster Schritt. Die Integration von ESG-Kriterien innerhalb eines Unternehmens bleibt dennoch eine herausfordernde Aufgabe.

1.3 Wie können Unternehmen Nachhaltigkeitsziele definieren?

Da die Formulierung und die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen für Unternehmen aus regulatorischer und wirtschaftlicher Sicht zunehmend notwendig ist, stellt sich die Frage des Vorgehens bei der Definition relevanter Nachhaltigkeitsziele. Wie bei anderen Unternehmenszielen (z. B. strategischen, finanziellen, operativen usw.), liegt es nahe, auch Nachhaltigkeitsziele unternehmensspezifisch zu formulieren. Managementteams können sich dazu an folgenden Leitfragen orientieren:

- **Welche Nachhaltigkeitskriterien innerhalb der drei Dimensionen E, S und G sind für unser Geschäftsmodell grundsätzlich relevant? Welche sind es gerade nicht?**
 - » Welche Erwartungen haben die verschiedenen Stakeholder an unser Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit?
 - » Welche Nachhaltigkeitskriterien erfüllt unser Unternehmen bereits? Wo besteht Nachholbedarf?
 - » Entlang welcher Nachhaltigkeitskriterien können wir – auch längerfristig – eine Entwicklung realisieren und zu positiven Ergebnissen kommen? Auf welche Kriterien haben wir hingegen nur wenig oder keinen Einfluss?
 - » Wie viele Nachhaltigkeitskriterien wollen wir auswählen? Welche sind die wichtigsten, welche eher weniger wichtig?
- **Mit welchen Kennzahlen (KPIs) können wir die Leistung unseres Unternehmens entlang der ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien ("Nachhaltigkeits-Performance") abbilden?**
 - » Welche Kennzahlen geben die ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien hinreichend inhaltlich wieder?
 - » Gelingt es uns, jeweils eine Kennzahl zu finden oder zu definieren?
 - » Welche Kennzahlen sind bereits verfügbar? Welche sind leicht zugänglich oder zu erschließen? Welche hingegen sind schwer zu erfassen?
 - » Welche Kennzahlen sind geeignet, um unsere Unternehmensleistung einfach, anschaulich und verständlich zu kommunizieren?
- **Wie setzen wir die Zielwerte für die ausgewählten Kennzahlen (KPIs)?**
 - » Wie organisieren wir den Abstimmungsprozess bei uns im Unternehmen? Wer ist für welche Kennzahl zu involvieren?
 - » Welche Zielwerte sind für uns realistisch zu erreichen – kurz-, mittel- und langfristig?
 - » Welche Kosten nehmen wir für die Zielerreichung in Kauf? Welche Investitionen sind wir bereit für die Zielerreichung zu tätigen?
- **Wie incentivieren wir unsere Belegschaft entlang der Nachhaltigkeitsziele? Wie integrieren wir diese in die persönlichen Leistungsziele unserer Mitarbeitenden?**

⁸ „Measuring sustainability. Creating value“; accenture

2 Wie setzen Organisationen Nachhaltigkeitsziele um?

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit in ihre tägliche Entscheidungsfindung zu integrieren. Dies erfordert eine Neuausrichtung ihrer Strategie, Struktur, Systeme, Mitarbeitenden und Unternehmenskultur, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden.

2.1 Rahmenbedingungen

Um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, müssen Organisationen einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der alle operativen Bereiche umfasst. Dazu gehören Beschaffung, Personal, Finanzen, Recht und Berichterstattung sowie gegebenenfalls die Schaffung der Rolle des Chief Sustainability Officers. Die Verankerung von Nachhaltigkeit in diesen Abteilungen ist entscheidend und macht sie zu einem Grundpfeiler der Unternehmensstrategie. Eine datengestützte Methodik ist von entscheidender Bedeutung. Dies erfordert nicht nur die Sammlung interner Daten, sondern ebenfalls die Sicherung relevanter Informationen von Geschäftspartnerinnen und -partnern sowie Lieferantinnen und Lieferanten. Eine solche umfassende Datensammlung und -analyse ist unerlässlich, um den Fortschritt in der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele genau steuern zu können.

Darüber hinaus ist die Einhaltung regulatorischer Standards und die Compliance in Bezug auf Nachhaltigkeit und ESG-Berichterstattung von höchster Bedeutung. Das Verständnis, wie Nachhaltigkeitsmaßnahmen Geschäftsmodelle und Lieferketten beeinflussen, ist entscheidend, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen.

2.2 Von CSR zur ESG-Integration: Die Entwicklung der Nachhaltigkeit in Organisationen

Das Adressieren von Nachhaltigkeit in Organisationen hat sich verändert, von einer zunächst isolierten Betrachtung

als Corporate Social Responsibility (CSR) zu einer umfassenden Integration von ESG-Aspekten ins Kerngeschäft. Während CSR einst als Randaktivität galt, oft getrennt von den Hauptgeschäftsprozessen mit einem Fokus auf sozialer Verantwortung und ethischem Handeln, steht bei ESG die tiefe Verwurzelung im strategischen und operativen Geschäft im Vordergrund. Diese Entwicklung zeigt, dass nachhaltiges Wirtschaften weit über soziales Engagement hinausgeht und essenziell für den langfristigen Unternehmenserfolg ist.

Dieser Paradigmenwechsel wird durch das Konzept der Triple Bottom Line⁹ unterstrichen, das die Bedeutung von „People, Planet, Profit“ (Menschen, Planet, Gewinn) betont und ein Gleichgewicht zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Leistung anstrebt. Unternehmen, die diesen integrativen Ansatz verfolgen, erkennen an, dass Nachhaltigkeit gleichermaßen eine strategische Notwendigkeit und ethische Verpflichtung ist. Ein Beispiel wäre „A Strategic Framework for Achieving Sustainability and Resilience in Global Supply Chains“¹⁰. Um Nachhaltigkeitsziele in einer globalen Lieferkette messen zu können, ist der Austausch von Daten, beispielsweise CO₂-Footprint eines Produktes, erforderlich. Hier helfen standardisierte Datenformate und Datenräume wie Catena-X.

2.3 Modelle der Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit: Fokus auf CSO, CFO, COO und deren Zusammenarbeit

Dieser Paradigmenwechsel fordert eine veränderte Organisation im Unternehmen. Dabei nutzen Organisationen unterschiedliche Modelle, um Nachhaltigkeit organisatorisch abzubilden. Diese Modelle variieren je nach Rolle des Chief Sustainability Officers (CSO), Chief Financial Officers (CFO) und Chief Operating Officers (COO). Manchmal wird die Funktion des Chief Sustainability Officers auch mit anderen Funktionen kombiniert, wie z. B. Transformation, Kommunikation oder digitale Inno-

⁹ „The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important“, Harvard Business School online

¹⁰ „A Strategic Framework for Achieving Sustainability and Resilience in Global Supply Chains“, Scholar Space

vation. In der Regel spielen alle Führungskräfte eine Rolle bei der Integration von Nachhaltigkeit, aber das Gewicht und „final Ownership“ ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Jedes Modell hat Vorteile,

doch für eine erfolgreiche Umsetzung ist es entscheidend, dass die jeweiligen Führungskräfte ein Mandat und die notwendigen Ressourcen haben.

Organisationsform	Chief Sustainability Officer (Board Level)	Chief Transformation Officer (Board Level)	Ownership durch bestehende Funktion: CEO, CFO, CPO	Center of Excellence	Komitee unter Board-Beteiligung (sog. „Green team“)	CSR Abteilung/ Corporate Foundation	Verankerung auf der Abteilungsebene	Grassroot-Initiativen auf Mitarbeiterebene
Pro	Identifizierbare Accountability “Change Agent” Außenwirkung	Transformation als Projekt für die gesamte Organisation (auch „twin transformation“)	Verankerung in den wesentlichen Leadership-Rollen	Unterstützt Kerngeschäft Bündelung von Kompetenzen	Verankerung über Board-Funktionen und Fachabteilungen	Zeigt deutlich gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen	Nah am Kerngeschäft und Umsetzung	Verankerung in der Belegschaft, somit direkt an Kerngeschäft und Umsetzung
Contra	In der Regel unzureichende Ressourcenallokation u. U. kein Durchgriff in der Organisation	Sehr groß und breit als Thema	U. U. wenig Durchschlag der +1 Rolle (je nach Interesse des CxO) Unterschiedliche Anforderungen werden u. U. zu stark fokussiert	Oftmals ist Nachhaltigkeit noch nicht Teil eines größeren Kompetenzzentrums	u. U zu wenig Auswirkung auf Kulturwandel Ressourcenallokation	Risiko „Greenwashing“ Unzureichende Integration in die Organisation	Risiko von Ineffizienzen	Risiko von unkoordinierten Aktivitäten und /oder Mehrfachlösung der gleichen Probleme
Beispiele	SAP	Allianz Direct	Sanofi	Unilever	Volkswagen	McDonalds	Brose	

Tabelle 1: Mögliche Organisationsformen zur Integration von Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

2.3.1 Chief Financial Officer (CFO)

Spielt der CFO eine zentrale Rolle bei der Organisation von Nachhaltigkeit, liegt der Fokus auf der finanziellen Perspektive von Nachhaltigkeitsinitiativen. Der CFO bewertet, wie Nachhaltigkeit zur finanziellen Leistungsfähigkeit und Risikominimierung beiträgt. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und der potenziellen finanziellen Auswirkungen einer Nichteinhaltung spielen CFOs eine wichtige Rolle für den Erfolg von ESG-Programmen, -Prozessen und -Praktiken. CFOs verantworten die internen Kontrollen und stellen sicher, dass kritische ESG-Initiativen Investitionen erhalten. Außerdem spielen sie eine wichtige Rolle bei der ESG-Berichterstattung und der Verschmelzung mit der Finanzberichterstattung. In solchen Modellen ist es entscheidend, dass der CFO eng mit anderen Führungskräften zusammenarbeitet, um ein umfassendes Verständnis für Nachhaltigkeitsthemen zu entwickeln.

2.3.2 Chief Transformation Officer

Der Chief Transformation Officer ist dafür verantwortlich, Veränderungsprozesse jedweder Art im Unternehmen zu leiten und zu steuern, einschließlich der Integration von Nachhaltigkeit. In solchen Modellen ist es wichtig, dass die entscheidende Person sowohl mit strategischen als auch operativen Kompetenzen ausgestattet ist, um effektive Veränderungen in der Organisationsstruktur und -kultur zu bewirken. Erfolgreiche Transformationsverantwortliche verstehen ihren Auftrag auch im Aufbau permanenter Veränderungsfähigkeit.

2.3.3 Chief Operating Officer (COO)

Mit Etablierung eines COOs liegt der Schwerpunkt auf der Integration von Nachhaltigkeit in die Betriebsabläufe. Der COO ist dafür verantwortlich, dass Nachhaltigkeitspraktiken in den täglichen Betriebs- und Produktionsprozessen verankert sind. Es gilt, den Spagat zwischen den Anforderungen der täglichen betrieblichen Effizienz und den längerfristigen strategischen Zielen zu adressieren.

Dies umfasst die Optimierung von Ressourcen, die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks und die Implementierung nachhaltiger Praktiken in der Lieferkette. Um Nachhaltigkeit zu organisieren, müssen Organisationen außerdem über den eigenen Tellerrand in Richtung ihrer Lieferantinnen und Lieferanten und Partnerinnen und Partner blicken. Beispiele sind das Lieferkettengesetz und die Notwendigkeit, Scope-3-Emissionen zu reduzieren. Die Rolle des COOs hat sich von einem Fokus auf kontinuierliche Optimierung der betrieblichen Leistung und der Sicherstellung der Geschäftskontinuität in die Rolle eines Orchestrierenden einer komplexen, fortlaufenden Transformation gewandelt.

2.3.4 Chief Sustainability Officer (CSO)

In den letzten Jahren haben sich Rolle und Aufgabenbereich des Chief Sustainability Officer (CSO) erheblich erweitert. Mehr als die Hälfte der weltweit größten Unternehmen (Fortune 500) verfügen jedoch nicht über einen CSO¹¹. Dieser formuliert Strategien, um Klimaprioritäten in die Unternehmensziele zu integrieren, Zweck und Gewinn miteinander zu vereinbaren und sich in der Vielzahl neuer Vorschriften und Standards im Bereich Klimaschutz zurechtzufinden.

Eine Studie von Climate Impact Partners, die sich mit den Klimaverpflichtungen der Fortune Global 500 beschäftigte, zeigte, dass die Emissionen von Unternehmen ohne CSO im letzten Jahr um 3 % gestiegen sind, während bei Unternehmen mit einem CSO ein leichter Rückgang zu verzeichnen war¹².

Die Aufgaben eines CSO können je nach Organisation variieren, wobei Herausforderungen wie unklare Rollendefinitionen und mangelnder Zugang zu Befugnissen und Ressourcen bestehen können. Zu den Kernthemen des CSO gehören Strategie und Kapitalallokation sowie das Stakeholder-Management, einschließlich interner Stakeholder und Investoren.

CSOs sollten ihre Nachhaltigkeitsinitiativen mit den Hauptzielen des Unternehmens verknüpfen und sicherstellen, dass Ressourcen und Maßnahmen auf die Schaffung langfristiger Werte ausgerichtet sind. Entscheidend ist, zukunftsorientiert zu denken und ein Gesamtbild zu entwerfen, das den Investoren zeigt, wie gut das Unter-

nehmen für die Zukunft aufgestellt ist. Bei der Entwicklung der Rolle des CSO sollten folgende wichtige Aspekte berücksichtigt werden:

Strategische Integration: Der CSO sollte aktiv an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beteiligt sein, um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit ein Kernbestandteil der Geschäftsstrategie wird.

Breites Aufgabenspektrum: Neben Umweltthemen sollte der CSO auch soziale und ethische Aspekte sowie Transparenz in der Lieferkette berücksichtigen, um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie zu gewährleisten.

Förderung der Unternehmenskultur: Es ist wichtig, dass der CSO eine Unternehmenskultur fördert, die Nachhaltigkeit als grundlegenden Wert ansieht und Mitarbeitende in entsprechende Initiativen einbindet.

Stakeholder-Kommunikation: Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu externen Stakeholdern, wie Kunden und Investoren, sind entscheidend, um Transparenz und Vertrauen in die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens zu schaffen.

Innovationsförderung: Der CSO sollte Innovationen vorantreiben, die sowohl nachhaltig als auch wirtschaftlich vorteilhaft sind, und dabei auch neue Technologien und Praktiken berücksichtigen.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen kann ein CSO eine führende Rolle bei der Gestaltung und Implementierung einer umfassenden und wirksamen Nachhaltigkeitsstrategie in einem Unternehmen übernehmen.

Integriertes Modell

In einem integrierten Modell arbeiten CSO, CFO, COO (und ggf. Chief Transformation Officer) eng zusammen, um Nachhaltigkeit in allen Aspekten des Unternehmens zu implementieren. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Führungskräften ist in allen Organisationsmodellen erforderlich – der Unterschied zu einem echten integrierten Modell besteht darin, dass die Nachhaltigkeit nicht von einer zentralen Stelle gesteuert wird (shared ownership). Dieses Modell fördert eine abteilungsübergreifende Koordination und stellt sicher, dass Nachhaltigkeit in der

¹¹ „More than half of the world's largest companies don't have a chief sustainability officer. Here's the proof they're missing out.“; Sheri Hickok; Fortune online

¹² Fortune Global 500 Report 2023; Climate Impact Partners

gesamten Organisation verankert wird. Größere Unternehmen spielen aufgrund ihrer Reichweite und Ressourcen eine Schlüsselrolle in der Implementierung innovativer Lösungen und der Setzung von Standards. KMUs, die einen wesentlichen Teil der globalen Wirtschaft ausmachen, treiben durch ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit wichtige Anpassungen voran und beeinflussen lokale Netzwerke direkt. Darüber hinaus müssen fast 15.000 KMUs sowie über 18.000 kommunale Unternehmen in Deutschland erstmals Nachhaltigkeitsberichte erstellen und prüfen lassen. Diese Anforderung ergibt sich aus der EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie CSRD, Teil des „Green Deal“, der Umweltschutz, soziale Standards und gute Unternehmensführung (ESG) fördern soll. Während große, kapitalmarktorientierte Unternehmen bereits seit 2016 Erfahrungen mit nachhaltigkeitsorientierter Berichterstattung sammeln, betreten KMUs hier häufig Neuland. Die EU-Richtlinie weitet die Berichts- und Prüfpflichten schrittweise aus, sodass bis 2026 alle Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden einbezogen sind¹³.

2.4 Fallstudien

Volkswagen: Zentrale Rolle des Führungsteams in der Nachhaltigkeitstransformation

Einführung

Im März 2021 initiierte Volkswagen eine bedeutende strategische Neuausrichtung mit der Einführung der „Strategie ACCELERATE“. Diese Strategie fokussiert auf Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle und autonomes Fahren, mit besonderer Betonung auf Software-Integration und digitaler Kundenerfahrung¹⁴.

Strategische Ausrichtung und Führungsrollen

ACCELERATE, ergänzt durch die „NEW AUTO“-Strategie, stellt Volkswagens Vision dar, ein führender softwaregesteuerter Mobilitätsanbieter zu werden. Der CSO Dirk Voeste spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem er

Nachhaltigkeits- und ESG-Initiativen in die Unternehmensstrategie einbettet und den Wandel hin zu batterieelektrischer und autonomer Mobilität vorantreibt. „Der Weg zur Klimaneutralität ist für uns essenziell, und wir verfolgen ihn konsequent weiter. Das Ziel ist es, den durchschnittlichen CO₂-Fußabdruck von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen im Vergleich zu 2018 um 30 % zu reduzieren“, so Voeste.¹⁵ Die Integration von Nachhaltigkeit wird auch vom CEO unterstützt: „Der Klimawandel gehört zu den großen Herausforderungen unserer Zeit. Deshalb treiben wir die Transformation des Volkswagen Konzerns kontinuierlich voran und gehen das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich an: wirtschaftlich, ökologisch und sozial“, erklärt CEO Oliver Blume. „Im Rahmen unseres 10-Punkte-Programms setzen wir uns über unsere Marken und Geschäftsbereiche hinweg ambitionierte ESG-Ziele“, betont Blume weiter¹⁶.

Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie

Der CFO/COO des Volkswagen Konzerns, Arno Antlitz, trägt maßgeblich dazu bei, dass die finanzielle und operationale Ausrichtung des Unternehmens die Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Antlitz betont die Wichtigkeit robuster Renditen und einer soliden finanziellen Grundlage, um in Elektrifizierung und Digitalisierung zu investieren¹⁷.

Schlüsselthemen und Transformation

Die Transformation von Volkswagen umfasst sechs Schlüsselthemen: Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft, Menschen in der Transformation, Integrität, Lieferkette und Menschenrechte¹⁸. Hierbei ist die Rolle des CSO unerlässlich, da er die Umsetzung dieser Themen koordiniert und sicherstellt, dass sie im Kern der Unternehmensstrategie verankert sind.

Beschleunigung der EV-Produktion und Software-Strategie

Im Februar 2023 veröffentlichte Volkswagen den Fünfjahresplan zur Beschleunigung der EV-Produktion und

¹³ ESG-Berichtspflicht: Lästige Regulatorik oder eine Keimzelle für Innovation?; Impulspapier der Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ der Plattform Industrie 4.0, 2023

¹⁴ „One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation“; Volkswagen AG

¹⁵ Dirk Voeste; 2023

¹⁶ Oliver Blume in Nachhaltigkeitsbeirat; Volkswagen Group

¹⁷ „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot“, Im Interview: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG; in: Porsche Consulting Magazin

¹⁸ Focus topics; Volkswagen Group

der Software-Strategie¹⁹. Dieses Ziel spiegelt die enge Zusammenarbeit zwischen dem CSO, CFO/COO wider, um eine ganzheitliche Transformation zu realisieren: Nachhaltigkeit ist Geschäft und umgekehrt.

Nachhaltigkeitsziele und Vergleich mit Industriestandards

Volkswagen strebt an, bis spätestens 2050 weltweit bilanziell CO₂-neutral zu sein. Dieses Ziel, das sich auf Fahrzeuge, Werke und Prozesse erstreckt, veranschaulicht die umfassende Vision des Unternehmens für Nachhaltigkeit. Der CFO/COO spielen bei der Erreichung dieser Ziele durch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und die Optimierung der betrieblichen Prozesse eine entscheidende Rolle.

Unterstützung durch den Nachhaltigkeitsbeirat

Im Jahr 2016 wurde erstmalig der international besetzte Nachhaltigkeitsbeirat, bestehend aus Fachleuten aus Industrie, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, ins Leben gerufen, um den Konzern in strategischen Fragen der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung zu unterstützen. Dieser Rat beendete Ende 2022 seine zweite Amtsperiode. „Wir sehen, dass Nachhaltigkeit als strategisches Ziel mittlerweile im Volkswagen Konzern fest verankert ist“, stellt Georg Kell, Gründungsdirektor des United Nations Global Compact und Sprecher des bisherigen Nachhaltigkeitsbeirats, fest. „Jetzt kommt es auf die Geschwindigkeit der Transformation an, um weiterhin erfolgreich zu sein“. Auch weiterhin wird das Unternehmen von einem eigenständigen Nachhaltigkeitsrat begleitet, aber in kleinerer Zusammensetzung²⁰.

Fazit

Die Transformation von Volkswagen zu einem nachhaltigen, softwaregesteuerten Mobilitätsanbieter ist ein umfassendes Unterfangen, das entscheidend von der Führung durch den CSO, CFO und COO geprägt wird.

Henkel: Nachhaltigkeit als Kern der Geschäftstransformation²¹

Einführung

Henkel, eines der führenden Unternehmen der Konsum-

güterindustrie, hat Nachhaltigkeit als wesentlichen Bestandteil seiner umfassenden Geschäftstransformation verankert. Das Unternehmen besitzt Marken wie Schwarzkopf, UniBond, Pritt und Colour Catcher, die Wegwerfprodukte sind – Produkte, die erheblich angepasst werden müssen, um sie zirkulärer und für eine nachhaltige Welt geeignet zu machen. Henkel integriert Nachhaltigkeit strategisch und nutzt es als Wettbewerbsvorteil.

Zielsetzung und Fortschrittsberichterstattung

Henkel hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt: Bis 2025 will Henkel beispielsweise 100 % seiner Verpackungen als recycelbar oder für die Wiederverwendung konzipieren, um die Kreislaufwirtschaft weiter voranzutreiben. Bis 2030 will Henkel eine positive Klimabilanz für seine Produktionsstandorte erreichen und die Scope-3-Emissionen um 30 % reduzieren.

Diese Ziele werden durch regelmäßige Berichte transparent gemacht. Diese Zielsetzung und Berichterstattung ist ein wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie von Henkel und trägt zur Glaubwürdigkeit und Verantwortlichkeit des Unternehmens bei.

Strategische Integration von Nachhaltigkeit

Henkel hat Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie etabliert, wobei der Schwerpunkt auf der Integration in alle Geschäftseinheiten liegt. Henkels Ansatz verbindet den Unternehmenszweck „Pioniere aus Leidenschaft für das Wohl der Generationen“ mit praktischen Maßnahmen zur Förderung nachhaltiger Geschäftspraktiken. Um Sylvie Nicol, Executive Vice President Human Resources und Vorsitzende des Henkel Sustainability Council, zu zitieren: „Für die Zukunft sind wir gut gerüstet: Nachhaltigkeit ist fest in unserer Geschäftsstrategie verankert und wird durch unseren Unternehmenszweck gelebt. Auf dieser Grundlage werden wir weitergehen!“

www.henkel.de/nachhaltigkeit

Zentrale Rolle des CSOs²²

Ulrike Sapiro ist CSO von Henkel. Sie leitet ein Expertenteam, das für die globale Nachhaltigkeitsstrategie, Poli-

¹⁹ VW to speed up electric shift in five-year plan; *Automotive News Europe*

²⁰ „Volkswagen is poised to overtake Tesla in 2024“; *EV markets report*

²¹ basierend auf *Desk Research*

²² An interview with Ulrike Sapiro (Chief Sustainability Officer at Henkel), *green network asia*

tik, Governance, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Partnerschaften verantwortlich ist.

Sapiro glaubt, dass es bei der Nachhaltigkeit nicht nur darum geht, die sogenannte „License to Operate“ zu erhalten, sondern auch um Geschäftsmöglichkeiten. "Wenn wir die Lösungen für die Herausforderungen durch unser Geschäft vorantreiben, können wir wirklich etwas bewirken und ein erfolgreiches Unternehmen sein". Das ist jedoch nicht immer eindeutig: "Nachhaltigkeit ist eine hochkomplexe Angelegenheit, sie ist sehr dynamisch – und was nachhaltig ist, ist nicht so klar wie schwarz oder weiß. Das bedeutet, dass wir ständig Kompromisse eingehen müssen"²³.

Stakeholder-Engagement und Wettbewerbsvorteil

Ein umfangreiches Stakeholder-Mapping und der Dialog mit diesen Gruppen bilden das Fundament für Henkels Nachhaltigkeitsstrategie. Das Unternehmen erkennt Nachhaltigkeit nicht nur als moralische Verpflichtung, sondern auch als einen wichtigen Wettbewerbsvorteil an. Die Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder ist dabei ein Schlüsselfaktor.

Umwelttransformation und Anerkennung

Henkel befindet sich auf einem ambitionierten Weg hin zu einer umweltfreundlichen Transformation seines Geschäftsmodells. Dies schließt Maßnahmen zur Klimawandelbekämpfung, eine funktionierende Kreislaufwirtschaft und den Schutz von Natur und Biodiversität ein. Ihre Bemühungen wurden durch die Aufnahme in die „2023 Global 100 most sustainable corporations in the world“ von Corporate Knights anerkannt, was die Effektivität und das Engagement des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit unterstreicht.

Fazit

Die Fallstudie Henkels demonstriert wie ein Unternehmen durch die strategische Integration von Nachhaltigkeit, klare Zielsetzung, Stakeholder-Engagement und konsequente Umwelttransformation, Nachhaltigkeit als Kernkomponente des Geschäftserfolgs nutzen kann.

RITTAL: Nachhaltigkeit als Treiber der Digitalisierung

Einführung

Rittal ist ein weltweit führender Anbieter für Schaltschranksysteme, Automatisierung und Infrastruktur mit den Bereichen Industrie, IT, Energy & Power, Cooling und Service. Produkte und Lösungen von Rittal sind in über 90 % der Branchen weltweit im Einsatz, auch im Bereich Energieinfrastruktur. Rittal ist das größte Unternehmen der Friedhelm Loh Group mit heute 12.100 Mitarbeitenden weltweit. In den Unternehmensgrundsätzen der Gruppe ist fest verankert, Verantwortung für die Umwelt und das Umfeld, in dem wir leben, zu übernehmen. So werden einerseits Kunden mit hochgradig energieeffizienten Lösungen bei der Erreichung ihrer Klimaziele unterstützt, etwa mit Kühlgeräten, die bis zu 75 % weniger Energie als vergleichbare Geräte benötigen. Produktionsprozesse im eigenen Haus werden stetig optimiert. Durch Umstellung auf grünen Strom und Photovoltaik konnten die CO₂-Emissionen an den weltweiten Standorten der Unternehmensgruppe seit 2019 in Summe um fast 40 % reduziert werden. Unsere Überzeugung: Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand – Digitalisierung ermöglicht Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist Zweck und Treiber der digitalen Transformation.

Das Digitalisierungsprojekt im Rittal Werk Haiger als Beispiel

Das neue Rittal Werk für Kleingehäuse ist anerkannter Branchenbenchmark für die Umsetzung einer hochgradig integrierten Smart Production, maßgeblich umgesetzt mit dem ONCITE Digital Production System (DPS) der Schwesterfirma German Edge Cloud. Ergebnis ist eine hohe Transparenz über alle Prozesse sowie eine Verbesserung der OEE (Overall Equipment Effectiveness).

Der Schritt von Digitalisierung ins Energie-Monitoring im Rittal Werk Haiger

Die Energieversorgung in der „All Electric Society“ stellt Fabrikbetreiber vor eine neue Herausforderung. Denn Fertigungsprozesse müssen perspektivisch auch nach Verfügbarkeit und Preis von Energie gemanagt werden – aus Kosten- und Nachhaltigkeitsgründen.

23 ebd.

Mit dem Energiemonitoring der Lackieranlage in Verbindung mit den Prozessinformationen aus dem ONCITE Digital Production System legt das Rittal Werk in Haiger einen Grundstein für diese Perspektive. Erste Erkenntnisse ergaben sich durch die transparente Darstellung der Strom-, Gas- und Verbrauchskurven über die Arbeitsschichten, Tage und Wochen. Schon durch diese Analyse und entsprechende Optimierung ist eine Einsparung von 15 % realistisch. Aus der Beobachtung entwickelte sich ein weiteres Projekt, das mit Hilfe von Machine Learning und KI etwaige Lastspitzen prognostizieren kann. Weitere Analysen gehen darüber hinaus und verbinden Energie-Management mit Predictive Maintenance, indem aus beobachteten Strom- und Temperatursteigerungen Frühwarnsignale abgeleitet werden.

Einstieg in die Digitalisierung mit Energiemonitoring

Die Erfahrungen zeigen: Der Bedarf, Energieströme in den Fabriken auf Effizienz hin zu managen, wird einer der Treiber für die Umsetzung von Smart Productions. Auch regulatorische Verpflichtungen aus dem Energieeffizienzgesetz und ISO 50001 geben Impulse für die Digitalisierung in der Fertigung.

Ein ONCITE DPS Projekt bei einem anderen Kunden neben Rittal hat bestätigt, dass ein Einstieg in die Digitalisierung über Energieeffizienzmaßnahmen direkt zu Einsparungen und Produktivitätssteigerung führt. Dabei ist die Schwelle für ein erstes Energiemonitoring-Projekt niedrig: Innerhalb weniger Tage fließen schon die Daten aus Tausenden von Messpunkten in interpretierbare Dashboards, schaffen Transparenz und ermöglichen Erkenntnisse.

Fazit

Digitalisierung und Nachhaltigkeit müssen in den kommenden Jahren auch und vor allem in den zahlreichen laufenden Fabriken im „Brownfield“ umgesetzt werden. Neben der Anforderung der Transparenz und Flexibilität im Produktionsprozess kann das Energiemonitoring und perspektivisch Energiemanagement dafür ein Beschleuniger sein. Im eigenen Produktionsnetzwerk hat Rittal dies bereits gestartet.

Härtha Gruppe: Chief Sustainability Office

Einführung

Bei der Härtha Group handelt es sich um einen Spezialisten für Oberflächentechnik, deren Geschäftsmodell die

Veredelung von metallischen Bauteilen ist. Mittlerweile ist die HÄRTHA GROUP an elf Produktionsstandorten vertreten und beschäftigt über 400 Mitarbeitende. Die Gruppe sieht sich als aktives Mitglied des regionalen Lebensraums und der Gemeinschaft vor Ort und beteiligt sich aktiv, indem Sportvereine und soziale Einrichtungen unterstützt werden.

Ausgangslage

Grundsätzlich ist die Erhöhung der Langlebigkeit von Produkten durch Veredelung bereits ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit. Konsequenterweise wird bei Härtha Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Wertschöpfung und Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet. So machen Dienstleistungen der Härtha Gruppe Nachhaltigkeit möglich: Sie bringen zum Beispiel Zukunftstechnologien wie die E-Mobilität auf den Weg, verbinden Hochgeschwindigkeitszüge und verbessern Windkraftanlagen, die wichtigsten Produzenten erneuerbarer Energie.

Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit für Härtha auch innere Haltung. Als energieintensive Unternehmensgruppe ist sich Härtha der Verantwortung für knappe Ressourcen nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen bewusst – sondern handelt auch aus innerer Überzeugung.

Zielsetzung und Maßnahmen

Härtha hat seine Ziele im „Härtha Climate Target Framework“ festgehalten.

Härtha hat das Ziel, ihren CO₂-Ausstoß in Scope 1 und 2 bis 2030 um mindestens 46 % zu reduzieren. Maßnahmen, die für die Zielerreichung bisher implementiert wurden, waren der Aufbau eigener Photovoltaikanlagen (Jahresmenge 3,15 GWh), der Abschluss eines langfristigen PPAs in Deutschland (Jahresmenge ca. 10 GWh) sowie der Einkauf von Windenergie (Jahresmenge 8 GWh). Außerdem soll in Scope 3 bis 2030 der CO₂-Ausstoß um 25 % verringert werden, was mit dem Wechsel zu weniger CO₂-intensiven Lieferantinnen und Lieferanten, CO₂-armer externer Logistik sowie der Beschaffung von CO₂-reduzierten Investitionsgütern bewirkt werden soll.

Chief Sustainability Office – Schaffung einer zentralen Stabstelle

Die Verantwortung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird bei Härtha als wesentliche Kernaufgabe aller Führungskräfte gesehen. Der CEO Sven Killmer

bezeichnet sich demnach konsequent als „oberster Nachhaltigkeitsverantwortliche der Härtha Group“²⁴. Im Rahmen dieser Aufgabe wurde eine Organisation geschaffen, die personell, finanziell und kompetenzmäßig ausgestattet wurde. Hierbei wurde direkt an ihn als CEO berichtend eine zentrale Stabstelle eingesetzt, welche die zentrale Koordination der Aktivitäten übernimmt. Die Tätigkeitsbeschreibung der Mitarbeitenden in dieser Stabstelle erfüllen die Aspekte der Arbeit eines CSO, wie in Kapitel 2.4 beschrieben. So wird beispielsweise die Unternehmenskultur gefördert: Um den Stellenwert des Themas allen Mitarbeitenden bewusst zu machen, wurde intern eine gezielte Kommunikationsstrategie, verbunden mit Schulungen an allen Standorten mit allen Mitarbeitenden, entwickelt und umgesetzt²⁵.

Fazit

Die Härtha Gruppe verortet die Implementierung einer umfangreichen Nachhaltigkeitstransformation bei einer neu eingerichteten, zentralen Stabsstelle mit den Merkmalen eines CSO, in der eigenständig agiert werden kann und die vom CEO offenen Support erfährt, der sich selbst als „obersten Nachhaltigkeitsverantwortlichen“ sieht.

Stihl: CSO als Hauptbestandteil eines unternehmensinternen Nachhaltigkeitsnetzes

Einführung

Die STIHL Gruppe entwickelt, fertigt und vertreibt motorbetriebene Geräte für die Forst- und Landwirtschaft sowie für die Landschaftspflege, die Bauwirtschaft und private Gartenbesitzerinnen und -besitzer. Ergänzt wird das Sortiment durch digitale Lösungen und Serviceleistungen. Die Produkte werden grundsätzlich über den servicegebenden Fachhandel und STIHL eigene Online-Shops, die in den nächsten Jahren international ausgebaut werden sollen, vertrieben – mit 42 eigenen Vertriebs- und Marketinggesellschaften, rund 120 Importeuren und mehr als 55.000 Fachhändlern. STIHL produziert weltweit in sieben Ländern: in Deutschland, der Schweiz, Österreich, Brasilien, den USA, China und auf den Philippinen. Seit 1971 ist STIHL die meistverkaufte Motorsägenmarke weltweit. Das Unternehmen wurde 1926 gegründet und hat seinen Stammsitz in Waiblingen bei Stuttgart.

Ausgangslage

Eine Nachhaltigkeitspolitik besteht seit 2016 bei STIHL, 2021 wurde zusätzlich beschlossen die eigenen Unternehmenstätigkeit so auszurichten, dass negative ökologische Auswirkungen immer weiter reduziert und die eigenen Sorgfaltspflichten konsequent wahrgenommen werden. Ziel dieser Strategie ist es, die vielen bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen zu bündeln und ihnen mehr Schub zu geben, da ein messbarer Beitrag zum Erreichen der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen geleistet werden soll. Die 17 Ziele wurden im Jahr 2015 im Rahmen der Agenda 2030 von der Weltgemeinschaft verabschiedet und sollen bis 2030 in zentralen Fragen der nachhaltigen Entwicklung spürbare Verbesserungen bringen.

Zielsetzungen und Maßnahmen

STIHL identifiziert bei seinen Nachhaltigkeitszielen drei Fokusfelder, nämlich Ökosysteme, Kreisläufe und Sorgfalt. Diese gliedern sich in einen kurzfristig zu erreichenden Zeithorizont von ein bis zwei Jahren sowie in längerfristige Ziele von drei Jahren und mehr. Beispielhaft ist hier die Reduktion des fossilen Energieverbrauchs um 40 % bis 2030 gegenüber 2019 zu nennen. Hervorzuheben ist außerdem, dass bereits etliche Ziele erreicht wurden, so zum Beispiel die Klimaneutralität bei Scope 1 und 2 in allem Produktions- und Vertriebsgesellschaften.

CSO als Hauptbestandteil eines Nachhaltigkeitsnetz

Im Rahmen der Verstärkung der eigenen Nachhaltigkeitspolitik 2021 fand die Benennung eines gruppenweiten Nachhaltigkeitsbeauftragten sowie die Installation eines Steuerungskreises Nachhaltigkeit statt. Um die strategischen Fokusfelder zu operationalisieren, arbeiten der Nachhaltigkeitsbeauftragte und der Steuerkreis Nachhaltigkeit Hand in Hand. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte hat die fachliche Leitung des Steuerkreises Nachhaltigkeit inne, der vier Mal im Jahr zusammenkommt. Er bereitet Vorstandsentscheidungen vor und gibt Empfehlungen. Im Steuerkreis wird zu allen Nachhaltigkeitsprojekten informiert und berichtet, und er stößt bei Bedarf neue Projekte an.

²⁴ Härtha Gruppe (Hrsg.) Nachhaltigkeitsbericht 2023

²⁵ ebd.

Die Vorstände Personal und Recht, Produktion und Materialwirtschaft sowie Entwicklung nehmen permanent an den Sitzungen des Steuerkreises teil; die beiden erstgenannten agieren als Paten. Jedes Vorstandsressort ist durch eine Führungskraft aus der zweiten Ebene im Steuerkreis Nachhaltigkeit vertreten, verstärkt durch weitere Expertinnen und Experten aus dem Unternehmen. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte ist im Ressort des Vorstands Personal und Recht angesiedelt. Er informiert regelmäßig und bei Bedarf ad hoc im Gesamtvorstand und Beirat zu allen strategisch relevanten Nachhaltig-

keitsthemen. Der Vorstand gibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung frei, dem Beirat wird diese ebenfalls vorgelegt²⁶.

Fazit

STIHL setzt auf abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und implementiert ein integratives Modell aus einem CSO, der Sparring durch den Steuerkreis Nachhaltigkeit erfährt und Vorstände aus verschiedenen Abteilungen in seine Arbeit einbindet.

²⁶ Nachhaltigkeitbericht 2022; Andreas Stihl (Hrsg.)

3 Erfolgsfaktoren

3.1 Menschen

Die Einführung einer Organisation zur Förderung von Nachhaltigkeit erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der neben ökologischen und ökonomischen Aspekten auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt. Wesentliche Elemente sind dabei Transparenz, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung im gesamten Unternehmen.

Auf die Zielgruppen im Unternehmen angepasste Kommunikationsstrategien unterstützen bei der Klärung der Notwendigkeit und der Vorteile nachhaltigen Handelns. Es ist davon auszugehen, dass – analog zur gesellschaftlichen Verteilung – sich innerhalb von Unternehmen unterschiedliche Clusterungen von Beschäftigten identifizieren lassen. Diese Beschäftigtengruppen haben unterschiedliche Positionen, Emotionen und Wissensbedarfe bezüglich der Umsetzung nachhaltiger Ziele in den Unternehmen. Die Bandbreite kann dabei von Menschen, die die nachhaltige Transformation des Unternehmens als wünschenswerten Purpose sehen und somit dies als intrinsischen Teil der Strategie erwarten, bis zum kompletten Gegenteil davon reichen. Um die Menschen im Unternehmen bei der Transformation mitzunehmen, ist die Identifikation dieser Stakeholdergruppen eine Grundvoraussetzung, damit die Involvierung und der regelmäßige Austausch mit internen und ggf. externen Interessengruppen möglich werden.

Ein offener Dialog über Ziel und Zweck von Nachhaltigkeit zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft fördert ein Verständnis für die Belange aller Stakeholder. Die Akzeptanz von Nachhaltigkeitszielen wird durch die aktive Einbeziehung der Stakeholdergruppen gefördert und gewährleistet, dass die nachhaltigen Ziele nicht nur ambitioniert, sondern auch im Einklang mit den Interessen der Belegschaft stehen.

Neben der Kommunikation spielt in diesem transformativen Prozess insbesondere die Befähigung der Beschäftigten eine entscheidende Rolle. Die Bereitstellung von Lernzeit und Budgets für Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht es, dass Verständnis für nachhaltiges Handeln zu vertiefen. Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen sollten dabei die Integration von Nachhaltigkeit in die strategischen Ziele aber auch die täglichen Arbeitsabläufe berücksichtigen.

Durch die aktive Unterstützung aller Ebenen der Unternehmensführung wird ein Bewusstsein für die positiven Auswirkungen nachhaltiger Praktiken in der Belegschaft und auch deren Wohlbefinden gefördert. Die Schaffung von Mehrwert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird so gewährleistet.

Der Einführungsprozess umfasst eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung. Ein partizipativer Ansatz fördert nicht nur die Identifikation der Belegschaft mit den Nachhaltigkeitszielen, sondern stellt auch sicher, dass der Kulturwandel hin zu mehr Nachhaltigkeit von allen Akteuren im Unternehmen getragen wird.

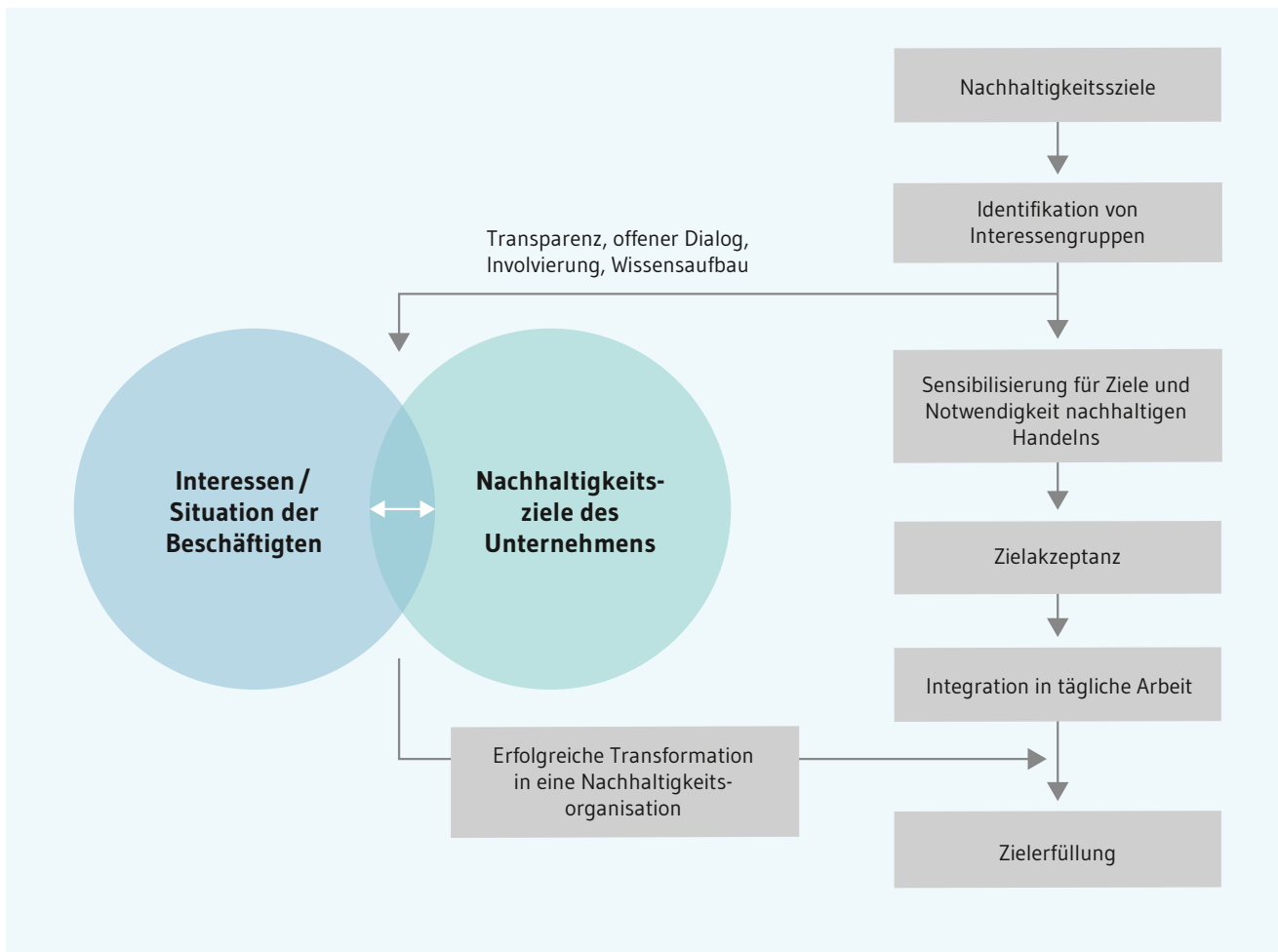


Abbildung 2: Menschen sind die Organisation (eigene Darstellung nach HTW Saar/Fakultät für Wirtschaftswissenschaft)

3.2 Digitalisierung

Nicht umsonst spricht man von der „Twin Transformation“, den kombinatorischen Effekten von Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Digitale Reife spielt eine entscheidende Rolle bei der Organisation von Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen. Digitalisierung ermöglicht eine präzisere Messung von umweltrelevanten Größen wie z. B. dem Energie- oder Wasserverbrauch. Zum einen können so Handlungsbedarfe sichtbar gemacht werden. Zum anderen kann der Erfolg von Handlungsmaßnahmen besser nachvollzogen werden. Beispielsweise kann die Implementierung von digitalen Analysetools und Sensoren in Produktionsanlagen unterstützen, den Energie- und Ressourcenverbrauch in Echtzeit zu überwachen. Dadurch können Unternehmen Energieeinsparpotentiale identifizieren und so ihren Verbrauch reduzieren.

Digitale Technologien können bei der Überprüfung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der Lieferkette eine große Rolle spielen. Zum Beispiel kann Blockchain in Kombination mit RFID-Chips Transparenz und Kontrolle von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ermöglichen²⁷. Manufacturing-X, der Datenraum für die Industrie will zukünftig sicherstellen, das Unternehmen digital und sicher Nachhaltigkeitsinformationen (z. B. über den CO₂-Ausstoß) austauschen können. Der Übergang von der linearen Wirtschaft zur Kreislaufwirtschaft ist essenziell für die grüne Transformation, besonders für das Erreichen von Klimazielen. Das heißt, auch bei langen Lieferketten müssen für R-Strategien relevante Informationen, z. B. für das Recycling, verfügbar sein. Dies wird über das Teilen von Daten in Datenräumen ebenfalls ermöglicht. Standardisierte digitale Schnittstellen erlauben den automatisierten Informationsaustausch verschiede-

²⁷ Zum Beispiel lässt sich anhand von digital übermittelten Zertifikaten überprüfen (z. B. im digitalen Produktpass), ob Nachhaltigkeitstandards in vorgelagerten Produktionsstufen eingehalten wurden.

dener Stakeholder. Zusätzlich ermöglicht die Kreislaufwirtschaft nicht nur Potentiale für den Umweltschutz, sondern kann auch langfristig die Resilienz von Lieferketten befördern. Ein Unternehmen, das ökologisch nachhaltig digitalisiert, optimiert und automatisiert nicht nur seine internen Prozesse, sondern schützt auch die Umwelt vor möglichen negativen Folgen durch die digitale Transformation entlang seiner gesamten Lieferkette.

Darüber hinaus sollen Umweltschutz und Digitalisierung ein stimmiges Bild ergeben. Insbesondere gilt es zu beachten, dass ein digitales Nachhaltigkeitsmanagement einen positiveren Umweltbeitrag leisten wird, wenn digitale Technologien selbst umweltgerecht sind. Eine digitale Infrastruktur besteht in der Regel aus digitalen

Endgeräten, Rechenzentren und Übertragungsnetzen. Diese drei Komponenten können sowohl bei der Herstellung und Entsorgung als auch im Betrieb negative Umweltauswirkungen haben. Zusätzlich haben die Energieeffizienz der verwendeten Software und die Menge der verarbeitenden Daten Einfluss auf den Stromverbrauch im Betrieb. Mögliche Umweltschutzmaßnahmen, um den ökologischen Fußabdruck der eingesetzten digitalen Infrastruktur zu verringern, sind (neben Datensparsamkeit und der Nutzung von energieeffizienter Software u. a. bei Blockchain-Technologien) z. B. die Recyclingfähigkeit von Sensoren (insbesondere RFID-Chips) sowie auf die Energieeffizienz von Hardware. Zudem sollten Rechenzentren möglichst mit erneuerbarem Strom betrieben werden.



Abbildung 3: Zusammenspiel Digitalisierung und Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

Reifegradmodelle

Reifegradmodelle können Unternehmen eine wertvolle Orientierung im Hinblick auf die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit bieten: z. B. bei der Bestandsaufnahme, für die Definition, Auswahl und Priorisierung einzelner Maßnahmen sowie bei der Erfolgskontrolle nach deren Umsetzung. Anhand eines Katalogs von Bewertungskriterien kann der Stand eines Unternehmens in bestimmten Bereichen systematisch erfasst und mit einer Reifegradstufe charakterisiert werden. Aus der Analyse der Reifegrade können dann Rückschlüsse auf potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens gezogen werden. Mithilfe von Reifegradmodellen können auch unternehmensübergreifende oder branchenweite Erhebungen oder Vergleiche angestellt werden, anhand derer einzelne Unternehmen ihre relative Position im Wettbewerb feststellen können.

In diesem Kontext sind bereits eine Reihe von Reifegradmodellen vorgeschlagen worden: z. B. für den Stand der Digitalisierung von Geschäftsprozessen²⁸, für die Umsetzung der Konzepte von Industrie 4.0²⁹ sowie für die ökologische Nachhaltigkeit³⁰.

Wie bei anderen Modellen oder Frameworks gilt auch hier, dass es nicht „das eine richtige“ Reifegradmodell gibt. Vielmehr ist von Bedeutung, dass Unternehmen jeweils ein Modell auswählen, das zu ihren Zielen und ihrer Strategie passt, und mit diesem Modell konsequent arbeiten. D. h., dass sie das jeweilige gewählte Modell im Zuge ihrer Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsaktivitäten regelmäßig zur Fortschrittskontrolle einsetzen. Somit kann ein Reifegradmodelle auch als Werkzeug zur Vorbereitung auf eine Zertifizierung dienen, aus der sich wiederum weitere Vorteile ergeben können (z. B. Signalwirkung, Zugang zu bestimmten Märkten oder Kundensegmenten, Berücksichtigung bei Vergabeverfahren).

3.3 Prozesse

Unternehmensprozesse sind Verfahren und Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um seine Geschäftsziele zu erreichen. Diese Prozesse sollen eine effiziente und effektive Nutzung von Ressourcen wie Zeit, Geld und Material gewährleisten. Sie erstrecken sich auf alle Aspekte der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, einschließlich Produktion, Kundendienst, Marketing, Finanzen und Personalwesen. Ziel dieser Prozesse ist es, Abläufe zu rationalisieren, die Produktivität zu steigern, Kosten zu senken und die Qualität für Endkundinnen und -kunden zu gewährleisten. Sie werden regelmäßig überprüft und verfeinert, um sicherzustellen, dass sie den sich ändernden Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Kundinnen und Kunden entsprechen.

Ein allgemeines Beispiel für einen Unternehmensprozess ist der Kundenauftragsprozess. Er umfasst die Entgegennahme von Kundenbestellungen, die Bestätigung der Auftragsdetails, die Überprüfung der Verfügbarkeit des Lagerbestands, die Vorbereitung des Produkts für den Versand und die Auslieferung des Produkts an Kundinnen und Kunden. Dieser Prozess stellt sicher, dass das Unternehmen die Kundenaufträge effizient und genau ausführt, was zu Kundenzufriedenheit und Wiederholungsaufträgen führt. An der Bearbeitung von Kundenaufträgen können verschiedene Abteilungen des Unternehmens beteiligt sein, darunter der Vertrieb, der Kundendienst, die Lagerverwaltung sowie Versand und Logistik. Eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen diesen Abteilungen ist für einen reibungslosen und erfolgreichen Auftragsprozess unerlässlich.

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen Prozesse vor allem der auditierbaren Dokumentation von Abläufen im Unternehmen, die dessen Ermittlung von Nachhaltigkeitsdaten und Fortschritten nachvollziehbar und prüfungsfest untermauern. Das ist insofern relevant, als nach neuer Rechtslage (CSRD) die Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil des Lageberichts sein wird und dem Bilanzrecht unterliegt, womit auch Strafen

28 Leitfaden zum Reifegradmodell digitaler Prozesse 2.0; bitkom (Hrsg.), 2022

29 Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten; Schuh, Anderl, Domitrescu, Krüger, ten Hompel (Hrsg.); acatech Studie; 2020

30 Reifegradmodelle der ökologischen Nachhaltigkeit. Beurteilung der Eignung für fertige KMU; Korne, Köhler, Ewald, Freyler; in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb; de gruyter; 2022

anfallen können, wenn Fehler nachgewiesen werden. Die Prozesse umfassen vor allem die Ermittlung relevanter Daten aus den per Wesentlichkeitsanalyse ermittelten Bereichen, die Festlegung von Leistungszielen und Messung des Fortschritts. Der Gesamtprozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung hilft Organisationen zudem, ihre Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit zu verstehen und zu kommunizieren, erhöht die Rechenschaftspflicht und treibt kontinuierliche Verbesserungen voran.

Prozesse können auch im Hinblick auf Energiekonsum oder Materialverbrauch hin optimiert werden, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dazu müssen u. U. neue Prozesskennzahlen eingeführt werden, die auf die allgemeinen Nachhaltigkeitsziele und -messgrößen der Unternehmen abgestimmt sind. Darüber hinaus erfordert auch das Lieferkettengesetz die Umstellung und Neuentwicklung von zahlreichen Prozessen, z. B. im Bereich Risiko- und Beschwerdemanagement. Noch einmal dediziert erwähnt sei das Thema Digitalisierung und Prozesse im Kontext von Nachhaltigkeit, z. B. Sammeln von Daten für Berichterstattung, Verwendung von (operativen) Daten, um Prozesse bezüglich Material- und Energieverbrauch zu optimieren, oder auch um Probleme mit Umweltauswirkung in der Produktion schneller zu erkennen und reagieren zu können und so negative Auswirkungen auf die Umwelt, z. B. Chemikalien in Abwasser, zu minimieren.

3.4 Recht

3.4.1 Gesetzliche Anforderungen

Während die Nachhaltigkeit als Thematik des Rechts früher eine eher untergeordnete Rolle spielte und allenfalls im Kontext der indirekten Verhaltenssteuerung zu finden war, zumeist verbunden mit Appellen nach freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen (z. B. ISO 14000, ISO 26000), ist derzeit eine äußerst dynamische Nachhaltigkeitsregulierung auf europäischer und nationaler Ebene zu beobachten. Sie umfasst alle erdenklichen Bereiche angefangen vom Klimaschutz bis hin zur Anlagenberatung und nimmt – anders als vormals – die Unternehmen jetzt direkt und zwingend auf nachhaltiges Wirtschaften und Berichterstattung in die Pflicht.

Einen zentralen rechtliche Rahmen bildet der European Green Deal, der 2019 vorgestellt wurde. Dieser enthält eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, welche

den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft regulatorisch begleiten sollen. Beispielhaft seien genannt:

Ecodesign for sustainable products regulation – ESPR (Veröffentlichung 2024 erwartet): Setzt einen Rahmen für die Festlegung von Ökodesign-Anforderungen für bestimmte Produktgruppen, um deren Kreislauffähigkeit, Energieeffizienz und andere Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit zu verbessern. Ein wichtiges Instrument, welches die Verordnung vorsieht, ist der Digitale Produktpass.

Batterieverordnung (veröffentlicht): Legt Anforderungen an Nachhaltigkeit, Sicherheit, Kennzeichnung und Informationen für alle Batterien fest. Da Batterien in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen Anwendung finden, hat sie eine branchenübergreifende Bedeutung. Die Verordnung gilt als „Blaupause“ für noch zu verabschiedende Regulierungen unter dem EU Green Deal.

Chemikalienstrategie für Nachhaltigkeit (in Bearbeitung): sieht die umfassende und über das derzeitige Maß hinausgehende Regulierung von Stoffen und Stoffgruppen vor. Damit einher gehen werden Revisionen der bestehenden Chemikalienregulierungen REACH, RoHS und CLP.

Green Claims Directive (in Bearbeitung): zielt darauf ab, Umweltaussagen von Unternehmen in ihrer Werbung und Produktkennzeichnung zu regulieren. Die Richtlinie soll sicherstellen, dass den Verbrauchern klare und verständliche Informationen über die Umweltaspekte und -auswirkungen von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (veröffentlicht): verpflichtet die Unternehmen, über die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf die Umwelt und die Gesellschaft zu berichten, und schreibt eine Prüfung der berichteten Informationen vor. Die Einhaltung der CSRD wird schrittweise von 2024 bis 2029 eingeführt und richtet sich insbesondere nach der Unternehmensgröße.

Taxonomie-Verordnung (veröffentlicht): verfolgt das Ziel, ein EU-weites Klassifizierungssystem für die Bewertung ökologischer Nachhaltigkeit von wirtschaftlichen Aktivitäten zu etablieren. Dies soll das Vertrauen bei Investoren stärken und grüne Investitionen transparenter und attraktiver machen.

Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): verpflichtet europäische Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden und mindestens 150 Millionen Euro Umsatz zum sorgfältigen Umgang mit den sozialen und ökologischen Wirkungen in der gesamten Lieferkette inklusive des eigenen Geschäftsbereichs. Das europäische Lieferkettengesetz geht deutlich über das seit Januar 2023 geltende deutsche Lieferkettengesetz hinaus.

All diesen Regulierungen ist gemein, dass sie nationale Regelungen zusammenzuführen. Dabei geht es vor allem darum, gleiche Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen innerhalb Europas zu schaffen und Transparenz für Wirtschaftsakteure, Verbraucher und Anleger sicherzustellen. Neben den Regulierungen werden teilweise noch ergänzende delegierte Rechtsakte oder Regelungen zur Berichterstattung und Offenlegung etabliert. Die Vielfalt der Regelungen führt zu Komplexitäten und kann auch Widersprüche implizieren. Umso wichtiger ist deren Studium und sorgfältige Umsetzung. Rechtsfolgen sind teilweise empfindlich. So werden verschiedene Richtlinien durch konkrete Vertriebsverbote flankiert. Produkte, die z. B. durch Zwangsarbeit hergestellt wurden oder zur Entwaldung beitragen, dürfen künftig gemäß CSDDD im Binnenmarkt ebenso wenig vertrieben werden, wie Metalle und Mineralien (seltene Erden), die aus Konfliktregionen stammen. Auch wird beispielsweise in der CSDDD neben Bußgeldern eine zivilrechtliche Haftung etabliert, die sowohl die Unternehmen als auch das Management treffen kann.

3.4.2 Nachhaltigkeitsinitiativen im Kartellrecht

Obwohl Nachhaltigkeit ein anerkanntes Ziel der Europäischen Union ist und kein grundsätzlicher Widerspruch zwischen Kartellrecht und Nachhaltigkeit besteht, sind Nachhaltigkeitsvereinbarungen zwischen Wettbewerbern am europäischen und nationalen Kartellrecht zu messen. Beispiele sind von Unternehmen vereinbarte Mindeststandards in Bezug auf verfolgte Nachhaltigkeitsziele, etwa weil der Gesetzgeber nicht tätig geworden ist, oder weil gesetzliche Standards übertroffen werden sollen, oder die Einführung von Labels, um Verbraucher auf besonders nachhaltige Produkte aufmerksam zu machen. Es kann auch darum gehen, ein gemeinsames System zu errichten, z. B. zum Recycling von Materialien.

Vereinbarungen oder abgestimmte Verhaltensweisen zwischen Wettbewerbern, die einen wettbewerbsbeschränkenden Zweck verfolgen oder eine wettbewerbsbeschränkende Wirkung entfalten und geeignet sind, den zwischenstaatlichen Handel spürbar zu beeinträchtigen, sind nach Art. 101 (1) AEUV verboten und nichtig. Das deutsche Kartellverbot greift parallel ein und erstreckt sich zusätzlich auf rein nationale und regionale Sachverhalte.

Ein Verstoß gegen das Kartellverbot droht dann, wenn sich die zwischen Wettbewerbern getroffene Nachhaltigkeitsvereinbarung negativ auf Wettbewerbsparameter wie Preis, Menge, Qualität und Innovation auswirkt, etwa indem es zu Preiserhöhungen kommt und Kunden nicht mehr auf günstigere Produkte ausweichen können, oder weil alternative Standards ausgeschlossen werden, oder weil Unternehmen, die sich der Initiative nicht von Anfang an angeschlossen haben, ausgeschlossen werden.

Dagegen sind Nachhaltigkeitsvereinbarungen nach den Leitlinien der Europäischen Kommission im Zweifel unkritisch, wenn bestimmte Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind (sog. Soft Safe Harbor).

Die Kommission ist bereit, Nachhaltigkeitsvereinbarungen zu prüfen. Auch das Bundeskartellamt hat sich in jüngerer Zeit mit verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen beschäftigt (Tierwohl, Kakao). Es kann entweder eine förmliche Entscheidung nach §32c GWB ergehen, dass das Amt keinen Anlass sieht, gegen die Initiative vorzugehen. Praktisch häufiger sind sog. informelle Vorsitzendenschreiben (§32c Abs. 2 GWB), die ebenfalls die Rechtssicherheit erhöhen.

3.5 Geschäftsmodelle

Die Unternehmensstrategie zu regulatorischen Nachhaltigkeitsvorgaben sollte sich nicht nur auf das notwendige Anpassen von Geschäftsprozessen und Organisationen beschränken. Vielmehr eröffnet diese Transformation die Chance neue Geschäftsmodelle zu pilotieren und zu etablieren³¹.

³¹ Die AG 6 hat ein Thesenpapier zu digitalen Geschäftsmodellen und Nachhaltigkeit veröffentlicht Plattform Industrie 4.0 - Digitale Geschäftsmodelle als Treiber der Nachhaltigkeit in der Industrie 4.0 (plattform-i40.de)

Bei der Innovation nachhaltiger Geschäftsmodelle werden ökologische, gesellschaftliche und finanzielle Prioritäten kombiniert, um Geschäftsmodelle neu zu konzipieren und gegebenenfalls die Grenzen des Wettbewerbs zu verschieben. Dies zielt darauf ab, einen Gewinnerzielung mit dem Schutz von Mensch und Umwelt zu kombinieren.

Ebenfalls ist die Gestaltung einer Kreislaufwirtschaft eng mit der Nachhaltigkeitstransformation in Industrieunternehmen verbunden. Eine Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, Abfälle zu vermeiden und Produkte und Materialien so lange wie möglich in Gebrauch zu halten – im Gegensatz zum traditionellen linearen Ansatz "nehmen, herstellen, entsorgen". Die Zirkularität umfasst dabei Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

Diese Umstellung auf eine zirkuläre Ressourcennutzung ist entscheidend, um einen übermäßigen Verbrauch natürlicher Ressourcen und die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu verhindern. Kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle können das Wachstum ankurbeln, die Kosten senken und die Widerstandsfähigkeit erhöhen, so dass Nachhaltigkeit letztlich zu einem Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette wird, einschließlich derjenigen, die in den Bereichen Rohstoffe, Herstellung, Konsumgüter und Einzelhandel tätig sind.

Im Zusammenhang mit nachhaltigen Geschäftspraktiken sind Ökoeffizienz und Ökoeffektivität zwei Konzepte von entscheidender Bedeutung. Die Ökoeffizienz konzentriert sich auf die Minimierung der Umweltauswirkungen bei der Produktion von Waren und Dienstleistungen, häufig im Rahmen des bestehenden linearen Wirtschaftsmodells. Sie zielt darauf ab, mit weniger Input mehr Output zu erzielen und dadurch den Ressourcenverbrauch und das Abfallaufkommen zu verringern. Die Öko-Effektivität hingegen, die oft mit dem „Cradle-to-Cradle“-Ansatz in Verbindung gebracht wird, geht über die Öko-Effizienz hinaus, indem sie den Schwerpunkt auf das Überdenken und die Neugestaltung von Produkten und Prozessen legt, um positive Auswirkungen auf die Umwelt zu erzielen. Ziel ist es, Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die nicht nur "weniger schlecht", sondern tatsächlich regenerativ und restaurativ sind und zur

allgemeinen Gesundheit des Ökosystems beitragen. Während die Ökoeffizienz darauf abzielt, negative Auswirkungen zu minimieren, strebt die Ökoeffektivität danach, positive Auswirkungen auf die Umwelt zu schaffen.

Investoren sind aus mehreren Gründen motiviert, in nachhaltige Anlagen zu investieren. Zu diesen Motiven gehören die Möglichkeit, nachhaltige Anlagen mit den persönlichen Nachhaltigkeitspräferenzen in Einklang zu bringen, der Wunsch, Risiken durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsinformationen in Anlageentscheidungen zu verringern, und das Bestreben, durch ihre Anlagen eine positive Wirkung zu erzielen, auch bekannt als Impact Investing. Einige Anleger sehen in nachhaltigen Investitionen eine Möglichkeit, ihre persönlichen Werte in ihre Anlageentscheidungen einfließen zu lassen, während andere sie als Mittel zur Verbesserung der langfristigen Ergebnisse ihres Portfolios betrachten, indem sie in Unternehmen mit strengen Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungspraktiken (ESG) investieren.

Beispiele für ESG-fokussierte Investmentfonds sind

- Investmentfonds, die Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren in ihren Anlageprozess integrieren.
- Grüne Anleihen, bei denen es sich um festverzinsliche Wertpapiere handelt, die der Kapitalbeschaffung für Projekte mit ökologischem Nutzen dienen, z. B. für erneuerbare Energien oder Energieeffizienz. Sie werden zumeist von Regierungen, Gemeinden oder Unternehmen ausgegeben.
- Thematische ETFs, die sich auf bestimmte Nachhaltigkeitsthemen wie erneuerbare Energien, Wasserschutz oder Gleichstellung fokussieren.
- Umweltfreundliche Immobilienanlagen, die sich auf Immobilien, die nachhaltige Materialien und energieeffiziente Systeme verwenden, fokussieren.

Für die Innovation von Nachhaltigkeits-Geschäftsmodellen muss im Unternehmen das notwendige finanzielle sowie Zeit-Budget strategisch eingeplant und vorgehalten werden.

3.6 Nachhaltigkeitsleistung steuern und überprüfen

Nach der Definition passender Nachhaltigkeitsziele, der organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements und nach Aufnahme entsprechender

Aktivitäten stehen Unternehmen vor der Aufgabe, die Aktivitäten zu steuern und die Zielerreichung zu überprüfen. In ähnlicher Weise wie für die Zielformulierung auch hierzu einige Leitfragen, die Managementteams Orientierung bieten können:

- **Wie handhaben wir unsere Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit im Kontext unserer sonstigen Geschäftstätigkeit?**
 - » Welche Aktivitäten sollen Teil unserer Regeltätigkeit werden? Wie ordnen wir diese Aktivitäten den einzelnen Linienfunktionen zu?
 - » Welche Aktivitäten sehen wir als Teil unserer Projektstätigkeit an? Fassen wir diese Projekte zu einem Programm zusammen? Oder steuern wir sie als ein Projektportfolio?
- **Wie erfassen, dokumentieren und kommunizieren wir den Fortschritt unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten?**
 - » Wie sollten wir das Berichtswesen unserer Regeltätigkeit ergänzen?
 - » Wie strukturieren wir das Berichtswesen zu unseren Nachhaltigkeitsprojekten?
 - » Wie können uns digitale Systeme bei der Erfassung und dem Reporting der ausgewählten Kennzahlen unterstützen?
- **Wie begleiten wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten, und wie entwickeln wir sie fortlaufend weiter?**
 - » Wie können wir den Beitrag einzelner Aktivitäten zum Erreichen unserer Nachhaltigkeitsziele bestimmen?
 - » Wie regelmäßig überprüfen wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten und passen sie gegebenenfalls an?
 - » Wie können wir die erzielten organisatorischen Veränderungen im Sinne einer regelmäßigen Retrospektive betrachten?
- **Wie können wir die Qualität unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten mit externer Hilfe absichern und uns die Ergebnisse bestätigen lassen?**
 - » Welche Zertifizierungen sind hierfür bspw. geeignet?
 - » Welche Mindeststandards muss unser Unternehmen jeweils erfüllen?
 - » Welche Änderungen sollten wir daher an unseren Nachhaltigkeitsaktivitäten vornehmen?

4 Ausblick

In der zukünftigen Ausrichtung der Nachhaltigkeit in Organisationen ist erkennbar, dass zwar bereits wichtige Fortschritte gemacht wurden, aber noch weitaus mehr erforderlich ist, um die bestehenden Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu schließen. Die Einbindung von Nachhaltigkeitsthemen in die Unternehmensstrategien ist zunehmend sichtbar, doch die Herausforderung besteht darin, diese Bemühungen zu intensivieren und zu konkretisieren, besonders in einer Welt, die durch VUCA-Charakteristika – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – geprägt ist.

Die Rolle der Technologie, insbesondere der generativen Künstlichen Intelligenz, wird dabei immer entscheidender. Diese Technologien haben das Potential, die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zu beschleunigen, indem sie komplexe Datenanalysen ermöglichen, innovative Lösungsansätze generieren und die Effektivität von Nachhaltigkeitsprogrammen erhöhen. Sie unterstützen Unternehmen nicht nur dabei, ihre Nachhaltigkeitsziele zu formulieren, sondern auch diese effektiv umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund ist es für Organisationen unerlässlich, ihre Strategien kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. Dies umfasst eine verstärkte Fokussierung auf Transparenz und Verantwortlichkeit sowie die vollständige Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in sämtliche Geschäftsbereiche. Angesichts des technologischen Fortschritts und der sich wandelnden globalen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen proaktiv handeln, um in einer zunehmend komplexen Welt nicht nur zu überleben, sondern auch einen positiven Beitrag zu leisten. Es geht darum, die bereits begonnenen Taten weiter auszubauen und nachhaltige Strategien konsequent zu verfolgen und umzusetzen.

Diese erhöhte Komplexität erfordert auch eine neue Art der Führung. Es ist keine leichte Aufgabe, Kompromisse zwischen kurzfristigen und langfristigen Interessen und Interessengruppen zu schließen. Der CSO kann eine Schlüsselrolle bei der Transformation des Unternehmens spielen, aber er/sie kann es nicht allein tun. Es braucht sowohl Spezialwissen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens als auch eine Führungspersönlichkeit mit Helikopterblick, die die Zusammenhänge erkennt und sie in eine Strategie umsetzt.

AUTORENTEAM

Janna Axenbeck (Umweltbundesamt) | Florian Balduf (Fraunhofer IESE) | Marcel Dorsch (Umweltbundesamt)
Christian Eckert (ZVEI) | Svenja Falk (Accenture Holding) | Dagmar Gesmann-Nuissl (TU Chemnitz) | Kirsten Glück (Software AG) | Martin W. Hoffmann (ABB AG) | Peter Klement (MIT) | Christian Köhler (HTW des Saarlandes/ HTW Saar) | Thomas Kohne (TU Darmstadt, PTW) | Dietmar Kuttner (Siemens AG) | Nils Madeja (TH Mittelhessen)
Romina Polley (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP) | Lisa-Alexandra Reethen (Bosch Climate Solutions GmbH)
Monique de Ritter (Accenture GmbH) | Stefan Seyfried (TU Darmstadt) | Julia Schuster (Bosch Climate Solutions GmbH)

DIESE PUBLIKATION IST DAS ERGEBNIS EINER ARBEITSGRUPPENÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT DER PLATTFORM INDUSTRIE 4.0.

PHOTO CREDITS: TITELBILD: ISTOCKPHOTO.COM | MARINA BARANOVA

Quellen

- Nachhaltige Produktion: Mit Industrie 4.0 die Ökologische Transformation aktiv gestalten; Impulspapier der Task Force Nachhaltigkeit der Plattform Industrie 4.0 (abrufbar unter <http://www.plattform-industrie40.de>)
- Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit – Zehn Thesen, wie digitale Geschäftsmodelle Nachhaltigkeit in der Industrie 4.0 fördern; Thesenpapier der Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ der Plattform Industrie 4.0 (abrufbar unter <http://www.plattform-industrie40.de>)
- Webseminar: Start-ups in der Industrie 4.0: Digitale Geschäftsmodelle und Innovationen für Nachhaltigkeit (Aufzeichnung abrufbar unter https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Videos/Downloads/20220413_I40-NH_Startups.html)
- ESG-Berichtspflicht: Lästige Regulatorik oder eine Keimzelle für Innovation?; Impulspapier der Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ der Plattform Industrie 4.0 (2023)
- UN-Nachhaltigkeitsdefinition (abrufbar unter <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>)
- „Measuring sustainability. Creating value“; accenture (abrufbar unter <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-179/accenture-sustainability-measurement-report.pdf#zoom=40>)
- The Triple Bottom Line: What It Is & Why It’s Important; Havard Business School online (abrufbar unter <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>)
- „A Strategic Framework for Achieving Sustainability and Resilience in Global Supply Chains“; Scholar Space (abrufbar unter <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/b2c682e0-6e9e-4423-99b5-2a36caf4108e>)
- Sheri Hickok: „More than half of the world’s largest companies don’t have a chief sustainability officer. Here’s the proof they’re missing out“; Fortune online (abrufbar unter <https://fortune.com/2023/12/04/half-world-largest-companies-chief-sustainability-officer-proof-missing-out-climate-change-sheri-hicock/>)
- Fortune Global 500 Report 2023, Climate Impact Partners (abrufbar unter <https://www.climateimpact.com/fg500-2023-report>)
- „One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation“; Volkswagen AG (abrufbar unter <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/one-year-of-accelerate-strategy-volkswagen-strengthens-efficiency-and-speeds-up-transformation-7811>)
- Dirk Voeste (abrufbar unter https://www.linkedin.com/posts/volkswagen-group_sustainability-vwgroup-activity-7089199222331187200-5mpL/) – eigene Übersetzung
- Oliver Blume in Nachhaltigkeitsbeirat; Volkswagen Group (abrufbar unter <https://www.volkswagen-group.com/de/nachhaltigkeitsbeirat-16017>)

- Federico Magno, Jan Boris Wintzenburg: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot“, Interview mit Dr. Arno Antlitz (Volkswagen AG); Porsche Consulting, Das Magazin (abrufbar unter <https://magazine.porsche-consulting.com/finanzielle-robustheit-ist-das-oberste-gebot>)
- „Focus Topics“; Volkswagen Group (abrufbar unter <https://www.volkswagen-group.com/en/focus-topics-16036>)
- „VW to speed up electric shift in five-year plan“; Automotive News Europa (abrufbar unter <https://europe.auto-news.com/automakers/vw-board-meets-discuss-production-rejiq-trinity-plant>)
- Volkswagen is poised to overtake Tesla in 2024“; EV markets report (abrufbar unter <https://evmarketsreports.com/volkswagen-is-poised-to-overtake-tesla-in-2024>) <https://www.henkel.com/sustainability>)
- An interview with Ulrike Sapiro (Chief Sustainability Officer at Henkel); green network asia (abrufbar unter <https://greennetwork.asia/interview/an-interview-with-ulrike-sapiro-chief-sustainability-officer-at-henkel>)
- Nachhaltigkeitsbericht 2023; Härtha Gruppe (Hrsg.) (abrufbar unter https://haertha.de/wp-content/uploads/2024/01/haertha_esg_bericht_2023_de_web.pdf)
- 2022 Nachhaltigkeitsbericht; Andreas Stihl (Hrsg.); https://nachhaltigkeitsbericht.stihl.de/2022/downloads/STIHL_Nachhaltigkeitsbericht_2022_DE_web.pdf)
- „Leitfaden zum Reifegradmodell digitaler Prozesse 2.0“; bitkom (Hrsg.), 2022
- Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten; Günther Schuh, Roman Dumintrescu, Antonio Krüger, Michael ten Hompel (Hrsg.); acatech Studie; 2020 (abrufbar unter <https://www.acatech.de/publikation/industrie-4-0-maturity-index-update-2020/>)
- „Reifegradmodelle der ökologischen Nachhaltigkeit. Beurteilung der Eignung für fertigende KMU“; Thomas Korne, Christian Köhler, Philipp Ewald, Doreen Freyler; in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb; 2022 (abrufbar unter <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zwf-2022-1105/pdf>)