



MANAGEMENTKOMPASS
03 / 2023

Good Company



© Sopra Steria

Frédéric Munch
Vorstand
Sopra Steria

„Good Companies verknüpfen Wertversprechen und geschäftlichen Erfolg. Wem diese Entwicklung gelingt, hat einen Wettbewerbsvorteil. Ein wertvolles Instrument einer Good Company ist Technologie. Verantwortungsvoll genutzt, machen digitale Prozesse und Daten Wirtschaft und Verwaltung umweltfreundlicher, sozialer und rechtschaffender – durch Transparenz, Erkenntnis und Automatisierung.“



© Henkel

Sylvie Nicol
Personalvorständin
und Vorsitzende des
Sustainability Council
von Henkel

„Die nachhaltige Transformation aller Lebensbereiche in der Balance ökonomischer, ökologischer und sozialer Wertschöpfung fordert unseren Pioniergeist heraus, und dem wollen wir uns auch in Zukunft stellen!“

EXECUTIVE SUMMARY

Der Weg zur Good Company 4

TREND

Mit Tugend vorangehen 6

Positiver Impact, aber wie? 8

THINK TANK

Gut, besser, Good Company 9

Die Zwillingstransformation erfordert Haltung und eine neue Denke, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammenbringt

BEST PRACTICE

Mut für neue Wege 12

THINK TANK

ESG-Daten können mehr 14

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht nur Pflicht, sondern auch Kür

BEST PRACTICE

Finanzielle und nicht-finanzielle Welt verbinden 17

DENKANSTOSS

Das Schokoladenkuchen-Phänomen 19

BEST PRACTICE

Soziale Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor 21

Kommunen als Schlüsselakteure 24

Im Kleinen anfangen, um Großes zu bewegen 26



Belén Garijo
Vorsitzende der
Geschäftsleitung
Merck

„Uns bleiben nur wenige Jahrzehnte, um unseren Verbrauch von Nahrungsmitteln, Energie und anderen Ressourcen grundlegend zu verändern sowie die weltweit ungleichen Lebensbedingungen anzugehen. Dies erfordert, dass die Menschheit die Messlatte höher legt als je zuvor.“



VORWORT

Tugendhaftes Handeln ist heute mehr denn je gefragt: Wir stehen an einem entscheidenden Punkt dafür, wie das Leben und das Wirtschaften zukünftig aussehen werden. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen haben eine Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Konsumenten und der Bevölkerung. Dieser müssen sie gerecht werden.

Vor diesem Hintergrund ist das Konzept ESG in aller Munde und soll Gutsein in die Bahnen von Umwelt (Environment), Sozialem (Social) und Unternehmensführung (Governance) lenken. Die bloße Erfüllung der gesetzlichen Mindeststandards ist aber nicht mehr zeitgemäß. Es gilt, einen positiven Impact über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus zu entfalten.

Gutes zu tun ist dabei nicht nur tugendhaft, sondern kann ein Geschäftsmodell sein, von dem Unternehmen, das Klima und die Gesellschaft profitieren. Good Companies haben genau das verstanden und sehen verantwortungsvolles Handeln als Wettbewerbsvorteil. Sie treten für ihre Werte ein – auch wenn andere nicht mitziehen. Als Vorreiter gestalten sie die Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschaften so, dass der Mensch und seine Umwelt in Einklang gelangen. Das Ergebnis dieser neuen Wert- und Sinnschöpfung: eine bessere Zukunft für uns alle.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

THINK TANK

KI mit digitaler Ethik meistern 28
Wie können öffentliche Verwaltungen KI verantwortungsvoll einsetzen

BLICKWECHSEL

Mit Kooperation zu mehr Nachhaltigkeit 30

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32
Glossar 34
Aktuelle Studien 35
Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Der Weg zur Good Company

Eine Good Company ist charakterisiert durch pflichtbewusste, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmenskultur und Führung. Zudem übernimmt eine solche Organisation ökologische, soziale und ethische Verantwortung. Vom tugendhaften Handeln der Good Companies profitieren nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die einzelnen Unternehmen. Um dieses Potenzial zu entfalten, müssen Unternehmen und Verwaltungen den Antrieb, Gutes zu tun, tief in der Organisation verankern und die Mitarbeitenden dafür begeistern.

1. Nachhaltigkeit ist mehr als nur Ökologie. Sie sollten ein breiteres Spektrum an Nachhaltigkeitskomponenten berücksichtigen, um die vielfältigen Erwartungen Ihrer Stakeholder zu erfüllen und langfristig erfolgreich zu sein. Da nachhaltiges Handeln viele Formen kennt, sollte sich dieses an der Unternehmenskultur und Möglichkeiten Ihrer Organisation orientieren.

Unternehmen erkennen immer mehr, dass eine ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeit, die ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen einschließt, entscheidend ist. Dieser Ansatz ermöglicht es, sowohl Umweltfragen im Blick zu haben als auch soziale Gerechtigkeit und ökonomisches Wachstum zu fördern.

In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen nicht nur umweltfreundliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, sondern ebenso faire Arbeitsbedingungen sicherstellen, in soziale Projekte investieren und ethische Geschäftspraktiken verfolgen. Kunden belohnen zunehmend solche Unternehmen, die über die grüne Fassade hinaus authentisch und transparent handeln.

2. Der Einsatz für Gesellschaft und Umwelt endet nicht bei der Kommunikation, vielmehr muss dieser Anspruch in die DNA Ihres Unternehmens integriert

werden. Sie sollten nachhaltige Praktiken fest in der Organisationsstrategie und der Unternehmenskultur verankern, das heißt, auch entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen dafür bereitstellen. Für echten Einsatz schenken die Kunden Ihnen Vertrauen, und Sie entgehen dem Vorwurf des Greenwashing.

Um gesellschaftliche Verantwortung zur gelebten Realität zu machen, müssen Organisationen weit über öffentliche Erklärungen und Marketingkampagnen hinausgehen. Erforderlich ist eine tiefgreifende Integration nachhaltiger Praktiken. Dafür ist es sinnvoll, entsprechende Zuständigkeiten oder je nach Größe komplette Stellen oder Abteilungen zu schaffen. Diese schärfen den Blick bei Entscheidungen und Prozessen.

Ein Unternehmen, das gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt, überprüft regelmäßig seine Geschäftspraktiken und passt sie an, um höchsten Standards für Umwelt- und Sozialverträglichkeit gerecht zu werden. Die Herausforderung liegt darin, diese Praktiken nicht nur zu entwickeln, sondern sie auch konsequent in der Breite der Organisation umzusetzen. Es gilt, Mitarbeitende auf allen Ebenen in die Anstrengungen einzubeziehen und zu schulen. Bei der Umsetzung der Werte im Arbeitsalltag spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie als Vorbild dienen.

3. Das Monitoring und Reporting von ESG-Daten (Environmental, Social, Governance) sollte nicht nur als Pflicht angesehen werden. Sie sind vielmehr eine Möglichkeit zur Kür: Sie können aus den Daten zusätzlich evidenzbasierte Instrumente erschaffen, die bei der nachhaltigen Unternehmensführung unterstützen und Verbesserungspotenziale identifizieren.

Die Berichterstattung über ESG-Kriterien ist für viele große Unternehmen eine regulatorische Anforderung. Das Reporting fließt beispielsweise in den Nachhaltigkeitsbericht. Zusätzlich kann die systematische Auswertung von ESG-Daten tiefe Einblicke in betriebliche Abläufe ermöglichen und damit auch in anderen Unternehmensbereichen unterstützen. Diese Daten bieten eine fundierte Grundlage für Entscheidungsprozesse und helfen dabei, Bereiche zu identifizieren, in denen das größte Potenzial für einen positiven Impact liegt. Denn wenn Wandel im Kleinen beginnt, so sollten die kräftigsten Hebel dafür gewählt werden.

4. Die Umsetzung nachhaltiger Projekte muss sowohl in Unternehmen als auch in Verwaltungen auf kleinster Ebene sichtbar sein. Sie sollten die Menschen aktiv einbeziehen, um aus ihnen engagierte Treiber des Wandels zu machen, seien es Mitarbeitende oder auch Bürgerinnen und Bürger. Wenn der positive Einfluss im eigenen Umfeld ankommt, steigert das die Motivation ungemein.

Die nachhaltige Transformation einer Organisation kann kein abstrakter Prozess sein, der nur auf höheren Ebenen stattfindet. Der Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie die Menschen die Werte der Organisation auf allen Ebenen gestalten. Dabei ist es entscheidend, in einen echten Dialog mit Mitarbeitenden und der Bevölkerung zu gehen und diese nicht nur über die abstrakten Planungen zu informieren. Auch kleinere positive Veränderungen stärken die Motivation der Menschen.

5. Die Digitalisierung ist ein wirkungsvoller Multiplikator für tugendhaftes Handeln. Sie eröffnet Ihnen neue Möglichkeiten für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung, wenn sie ziel- und wertorientiert eingesetzt wird. Um die digitale Infrastruktur und entsprechende Kompetenzen aufzubauen, zahlt es sich aus, mit

anderen in einem Prozess der Co-Creation zusammenzuarbeiten. Niemand muss das Rad neu erfinden, denn die großen Herausforderungen unserer Zeit sind eine gemeinsame Aufgabe.

In der heutigen Wirtschaftswelt ist die Zwillingsstransformation nicht nur ein Schlagwort, sondern ein unabdingbares Konzept für Unternehmen und Verwaltungen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Digitalisierung und Nachhaltigkeit, einst als separate Initiativen betrachtet, verschmelzen zunehmend zu einem integrierten Ansatz, der sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile verspricht.

Durch den Einsatz von Technologie können Wirtschaft und Verwaltung umweltfreundlicher und sozialer werden. Die Automatisierung und die Digitalisierung von Prozessen sparen Ressourcen und entlasten Beschäftigte. Damit dies gelingt, erfordert der Einsatz von Daten und KI einen verantwortungsbewussten Umgang, der sich an ethischen Maßstäben orientiert. Nur dann werden Transparenz und Datenschutz gewährleistet und der sozialen Verantwortung wird nachgekommen.

Zusammenarbeit erleichtert das Vorankommen auf dem Weg zu einem positiven Impact auf die Gesellschaft: Durch die Kooperation mit diversen Akteuren entsteht zudem ein fruchtbarer Boden für Innovation und neue Geschäftsmodelle. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, komplexe Herausforderungen wie die Reduzierung von CO₂-Emissionen oder angemessene Arbeitsbedingungen in der Lieferkette anzugehen, indem die vollen Möglichkeiten von digitalen Technologien genutzt werden. «

kurz & knapp



der Unternehmen und Verwaltungen denken, dass unternehmensethische Prinzipien heute wichtiger als vor zehn Jahren sind.

Quelle: [Managementkompass Survey „Good Company“](#) (Sopra Steria), 2023

TREND

Mit Tugend vorangehen

Die Messlatte an Organisationen wird stetig höher gelegt: Der Gesetzgeber verschärft zunehmend die Regulatorik, und viele Kunden haben gestiegene Erwartungen an das soziale und ökologische Handeln von Unternehmen. Organisationen, die heute schon über das Mindestmaß hinausgehen, erarbeiten sich frühzeitig einen Wettbewerbsvorteil.

Die Vereinten Nationen haben eine klare Vision für eine bessere Welt im Jahr 2030. Um diese in die Tat umzusetzen, wurden die Sustainable Development Goals definiert, die sich an Regierungen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und auch die Privatwirtschaft richten. Jeder Akteur soll im Rahmen seiner Möglichkeiten dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen. Schließlich braucht es eine breite Allianz, um nicht nur negative Einflüsse zu reduzieren, sondern positive Akzente für Mensch und Umwelt zu setzen. Eine „Good Company“ hat dies verinnerlicht. Sie arbeitet bewusst für das Gute und denkt bei jeder Entscheidung die Wirkungen ihres Handelns mit. Das grundlegende Ziel des wirtschaftli-

chen Erfolgs verliert sie dabei natürlich nicht aus den Augen. Sie agiert so, weil es ihr und ihren Stakeholdern nutzt, nicht weil sie dazu verpflichtet wurde.

Gut für sich und andere

Organisationen nehmen mittlerweile häufiger ihre Rolle als Corporate Citizen wahr und akzeptieren ihre gesellschaftliche Verantwortung. Dabei treten sie nicht mehr nur als Sponsoren auf. Immer mehr engagieren sich mit eigenen Ideen und Mitarbeitenden in Initiativen, die zu den Werten des Unternehmens oder der Behörde passen. Der Konzern Bosch etwa setzt sich insbesondere für Bildung und Wissenschaft ein. An vielen Standorten ist er über die Werksgelände hinaus aktiv. In Rumänien zum Beispiel unterstützt die Organisation Bildungs- und Sozialzentren, aber auch Gesundheitsprogramme und Krisenpräventionsmaßnahmen. Beschäftigte können sich für einen Teil ihrer Arbeitszeit in solchen Projekten einbringen. Durch diesen Ansatz tragen der Konzern und seine Mitarbeitenden zu einem besseren Umfeld bei, von dem alle Beteiligten profitieren.

Alle mitnehmen

Der Blick ist aber auch nach innen gerichtet: Mitarbeitende, die sich wohlfühlen und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, wechseln seltener den Arbeitgeber. Gleichzeitig sind Unternehmen mit hochengagierten Beschäftigten profitabler, wie der Gallup-Report [„State of the Global Workplace“](#) (2023) zeigt. Weiteres Potenzial birgt eine hohe Diversität innerhalb der Belegschaft. Bei diesem Thema haben Unternehmen weiterhin Nachholbedarf. Auch heute gibt es immer wieder Gruppen, die trotz gleicher Qualifikationen das Nachsehen haben. So sind etwa Frauen

Tugendhafte Organisationen bereiten den Weg für eine bessere Zukunft.



auf der Vorstandsebene nach wie vor unterrepräsentiert. Laut dem [Albright-Bericht](#) betrug der Anteil von Frauen in den Führungsgremien der DAX-Konzerne im September 2023 etwa 23 Prozent. Bei kleineren Unternehmen ist er sogar noch geringer.

Von Compliance zu Commitment

Der Gesetzgeber hat dieses Ungleichverhältnis erkannt und versucht, dem mit zwei Führungspositionen-Gesetzen entgegenzuwirken. Die Compliance mit solchen und anderen Mindeststandards ist ein Muss. Organisationen sollten sich allerdings nicht damit begnügen, sondern überlegen, wo sich weiterreichende Schritte lohnen. Es gilt, vorausschauende Prozesse und entsprechende Schnittstellen anzulegen, damit sie zukünftigen Änderungen besser begegnen können. Das reduziert den Aufwand und die Kosten für Nejustierungen nach Gesetzesverschärfungen und macht Organisationen insgesamt flexibler.

Investitionen in positiven Impact

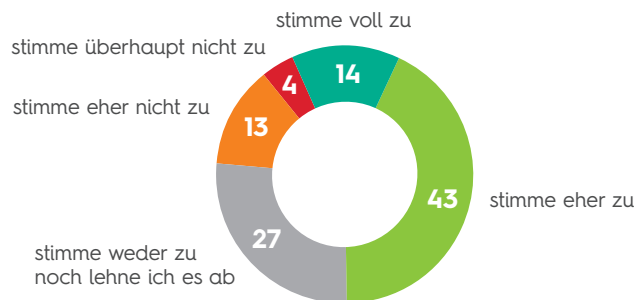
Der Wille, Gutes zu tun, ist vorhanden – auch im Finanzbereich: Gemäß einer [Umfrage der Deutschen Bank](#) aus dem Jahr 2022 unter 900 Privat- und Geschäftskunden weltweit wünschen sich 78 Prozent der Befragten, dass ihre Investitionen die Welt positiv beeinflussen. Mit diesem Wunsch wächst das Interesse an sozial und ökologisch nachhaltigen Finanzprodukten. Die Investoren erhoffen sich auch ein geringeres Risikoprofil: Denn Unternehmen, die einen positiven Einfluss entfalten, zeichnen sich in der Regel durch verinnerlichte Werte aus. Sie haben nichts zu verbergen und machen ihre Prozesse transparent. Hierdurch sind sie weniger anfällig für große Skandale.

Neue Arten der Wertschöpfung

Geschäftsmodelle, die Mensch und Natur ausbeuten, gelten als veraltet und entwickeln sich zum Auslaufmodell. ESG-Kriterien sorgen hier für Klarheit und machen es möglich, nachhaltiges Handeln zu erfassen und in der Strategie zu berücksichtigen. Wie die Studie [„Green Finance“](#) (2023) des Finance-Magazins belegt, halten rund neun von zehn Entscheidern eine nachhaltige Unternehmensführung für (sehr) wichtig. Zudem erwarten ebenso viele einen höheren Stellenwert von Nachhaltigkeit in den nächsten fünf Jahren. Wer diesen Trend verschläft und sich nicht mit der Wirkung seiner eige-

Kunden erwarten soziales Engagement

„Unternehmen, von denen ich Produkte/Waren/Dienstleistungen kaufe, sollten sich in sozialen Fragen engagieren.“; in Prozent der Befragten; n = 1.000



Quelle: [The Corporate Social Mind Report](#) (Wider Sense), 2022

nen Handlungen auseinandersetzt, wird zukünftig Probleme bei der Suche nach Investoren, aber auch nach Mitarbeitenden und Kunden bekommen.

Ein entsprechendes Engagement muss nicht immer mit zusätzlichen Kosten verbunden sein. Im Gegenteil, es sind auch echte Kostensenkungen möglich: Die neu etablierte Kreislaufwirtschaft von BASF macht vor, wie Wertschöpfungsketten neu gedacht und verlängert werden können. Der Chemiekonzern hat sich hier hervorgetan: Kunststoffabfälle werden wiederverwendet, um neue Grundstoffe oder Produkte zu schaffen, je nachdem wie viele Zyklen das Material schon durchlaufen hat. Damit müssen insgesamt weniger Materialien entsorgt werden und der ganze Prozess wird kostengünstiger.

Technologie zielgerichtet einsetzen

Auf dem Weg zur Good Company spielt Technologie eine Schlüsselrolle. Einen derzeit sehr dynamischen Bereich bilden die Möglichkeiten von KI. Viele Branchen entdecken hier Potenziale für sich. Eine [Studie des ifo Instituts](#) zeigt jedoch, dass der konkrete Einsatz von KI vielerorts noch Zukunftsmusik ist: Im Juni 2023 wurde KI lediglich von 13 Prozent der befragten Unternehmen genutzt, in der Automobilindustrie sind es bereits mehr als ein Drittel.

Auch der öffentliche Sektor öffnet sich langsam für diese leistungsstarke Technologie. Die Digitalisierung von Prozessen soll mit KI-Assistenten kombiniert werden, um Mitarbeitende zu entlasten und Verfahren schneller zu gestalten. Behörden bekommen damit mehr Spielraum, um als wichtiger Koordinator von Gesellschaft und Wirtschaft aufzutreten.



Fabian Westermeyer
ist Redakteur research im F.A.Z. Institut.
f.westermeyer@faz-institut.de



Piet Burmester
ist Junior Redakteur research im F.A.Z.-Institut.
p.burmester@faz-institut.de

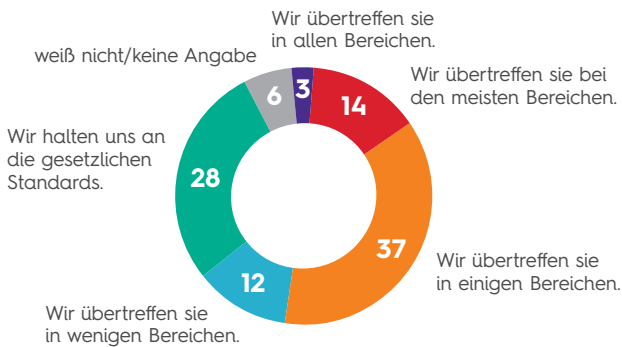
MANAGEMENTKOMPASS SURVEY

Positiver Impact, aber wie?

Für den [Managementkompass Survey „Good Company“](#) von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut hat F.A.Z. Business Media | research im September 2023 insgesamt 371 Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen dazu befragt, wie verbreitet „gute“ Prinzipien in ihren Branchen sind und auf welche Maßnahmen sie setzen, um mehr gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Viele übertreffen die Standards

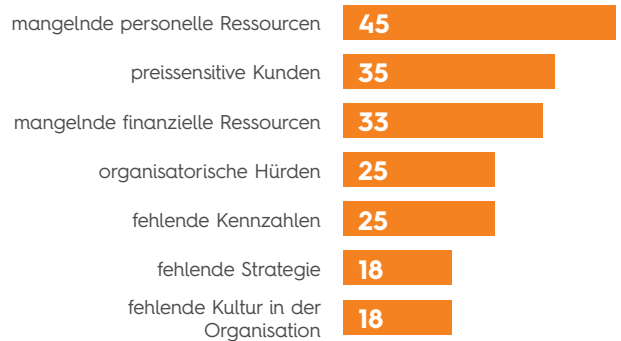
„Inwieweit richtet sich Ihre Organisation mit ihren sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsbemühungen nach den gesetzlichen Mindeststandards?“, in Prozent der Befragten; n = 324



Gut zwei Drittel der befragten Entscheiderinnen und Entscheider geben an, dass ihr Unternehmen die gesetzlichen Standards übertrifft. Good Companys agieren hier als Vorreiter. Wenn Unternehmen sich nur auf kurze Sicht an neue Standards anpassen, laufen sie Gefahr, von zukünftigen Auflagen überrascht zu werden.

Hürden auf dem Weg

„Was hindert Ihre Organisation daran, ökologische und soziale Ziele in stärkerem Maße zu verfolgen?“, in Prozent der Befragten; n = 310¹⁾

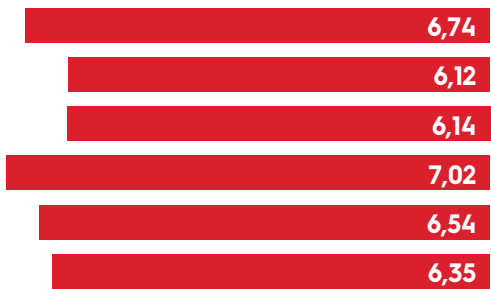


1) Darstellung der sieben häufigsten Antworten.

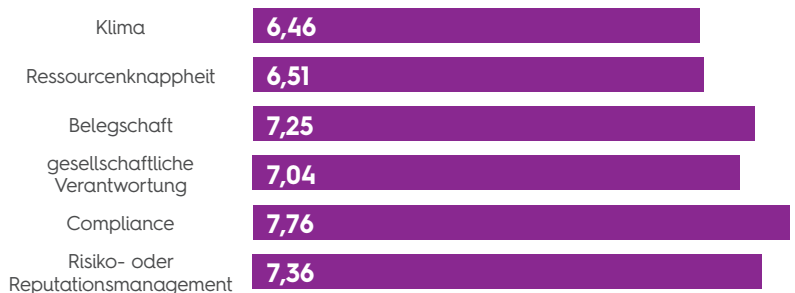
Soziales und nachhaltiges Handeln erfordert das Engagement der gesamten Organisation. Organisationen brauchen daher ausreichend Personal und Budget für diese Transformation. Mangelnde Kennzahlen und Standards erschweren es, die Strategie und interne Prozesse auf gutes Handeln abzustimmen.

Theorie vs. Realität

„Wie häufig kommen folgende ESG-Aspekte in der internen und externen Kommunikation Ihrer Organisation zum Einsatz?“, Mittelwerte; n = 337



„Wie häufig berücksichtigt Ihre Organisation folgende ESG-Aspekte bei Handlungen und Geschäftsentscheidungen?“, Mittelwerte; n = 324



In der Praxis weichen Handlungen und Kommunikation voneinander ab. Intern und extern kommunizieren die Organisationen häufig die Themen soziale oder ökologische Nachhaltigkeit, während sie Compliance besonders oft bei Geschäftsentscheidungen mitdenken. Über alle Befragten hinweg zeigt sich ein verblüffendes Bild: Nach Angaben der Entscheiderinnen und Entscheider werden die abgefragten Aspekte meist häufiger beim Handeln berücksichtigt als kommuniziert. Es sind diese sichtbaren Taten, die Stakeholder vom Weg der Good Company überzeugen, nicht nur Kommunikation.

THINK TANK

Gut, besser, Good Company

In einer Ära, die von gravierenden Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit und Digitalisierung geprägt ist, stehen Organisationen vor einer zentralen Herausforderung: Sie müssen diese Transformationen aktiv gestalten. Das Ziel ist dabei klar umrissen – es geht um die Förderung des Wohlergehens von Mensch und Natur bei gleichzeitiger Erzielung wirtschaftlichen Erfolgs.

Erste Unternehmen vollziehen einen Paradigmenwechsel, der darauf abzielt, einen positiven Einfluss zu haben, anstatt nur negative Auswirkungen zu reduzieren oder zu kompensieren. Dieser Paradigmenwechsel wird durch verschiedene Faktoren genährt: Beschäftigte fordern sinnvolle sowie sinnstiftende Arbeiten ein, auf Seiten der Kundenschaft sind fair produzierte Produkte gefragt, die Regulatorik wurde in den vergangenen Jahren hochgefahren, und auf der Kapital-

seite nehmen grüne und ethische Investments zu. Dies gilt für Profit- wie Non-Profit-Organisationen, Vereine, Verbände und Verwaltungen gleichermaßen. Organisationen, die dem Wunsch, Gutes zu tun, folgen und diesen Ansprüchen gerecht werden möchten, gelten heute als Good Companies. Das war nicht immer so, denn der Diskurs darüber, was als „gute“ Organisation anzusehen ist, brachte im Zeitverlauf verschiedene Antworten zutage. »



Die Frage nach dem Guten

Das Ende des 20. Jahrhunderts war vom Streben nach Gewinnmaximierung geprägt. Gut ist zu dieser Zeit, was dem Shareholder Value dient. Nur Unternehmen, die eine positive wirtschaftliche Wirkung erzielen, gelten als erfolgreich. Ökologische und soziale Aspekte werden in dieser Weltsicht nicht berücksichtigt. Anfang des 21. Jahrhunderts änderte sich dieses Wirtschaftsideal. Ökonomie, Ökologie und Soziales werden nun, der sogenannten Drei-Säulen-Theorie (triple bottom line) folgend, tendenziell als gleichwertig betrachtet. Nachhaltigkeit wird zu einem bedeutsamen Thema. In den Fokus rücken die positiven und negativen Beziehungen zwischen den drei Säulen. Gut ist fortan das, was den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen dient.

Das Ideal Good Company

Heute zeichnen sich gute und erfolgreiche Unternehmen zunehmend dadurch aus, dass sie nicht nur wirtschaftliche Ziele verfolgen, sondern auch positive ökologische und soziale Auswirkungen erzielen. Diese dritte Phase der „Shared Values“ wird von gemeinsamen Werten getragen. Organisationen sind in stabile ökologische und gesellschaftliche Kontexte eingebettet. Die Grundvoraussetzung wirtschaftlichen Handelns ist nun, die planetaren Grenzen nicht zu überschreiten. Die Good Company orientiert sich an gemeinsamen Werten. Mensch und Umwelt liefern den Rahmen für die Wirtschaft.

Synergieeffekte der Transformationen

Ein entscheidender Schritt auf dem Weg in eine zugleich nachhaltige und digitale Wirtschaft besteht darin, frühzeitig ein Bewusstsein für die Synergien beider Transformationen zu entwickeln. Verantwortungsbewusstes

Handeln und wirtschaftlicher Erfolg sind in diesem Kontext keine Gegensätze, im Gegenteil: Sie sind der Treiber für neue Wert- und Sinnschöpfung. Was es dazu braucht, ist eine Neujustierung der Ökonomie und ihrer Einheiten inklusive der in ihnen handelnden Akteure. Wirtschaften wird nun nicht mehr allein durch Wettbewerb, sondern zunehmend durch Kooperation bestimmt. Organisationen sollten bei ihrem Wandel zu einer Good Company fünf Punkte beachten:

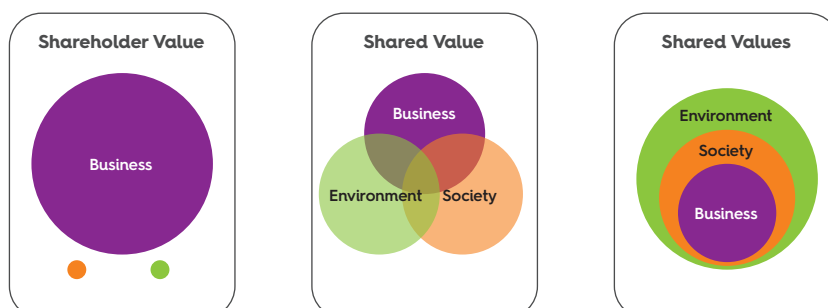
1. Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehören zusammen

Erste Studien zeigen: Organisationen, die ihre digitale und nachhaltige Transformation gemeinsam angehen, die sogenannte Zwillingstransformation meistern, sind erfolgreicher. Die Ambivalenz der Digitalisierung besagt, dass ihre Wirkungen positiv wie negativ zugleich sein können. Die hohe Kunst der digitalen Transformation ist es, diese Ambivalenz aktiv zu gestalten, den Schaden auf Ökonomie, Ökologie und

„Wirtschaften wird nicht mehr allein durch Wettbewerb, sondern zunehmend durch Kooperation bestimmt.“

Gesellschaft möglichst gering zu halten und zugleich die positiven Effekte wertschöpfend zu nutzen. Die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen geben eine erste Orientierung hierfür. Die Digitalisierung folgt bei diesem Ansatz einer Unterstützungsstrategie und wird in den Dienst der Menschen gestellt. Digitalisierung auf diese Weise zu nutzen und damit als Unternehmen Verantwortung zu zeigen lässt sich als Corporate Digital Responsibility bezeichnen.

Entwicklung von der Wettbewerbsökonomie zu einer Kooperationsökonomie



2. Verantwortung endet nicht beim Klimaschutz

Der Klimaschutz ist gegenwärtig sicherlich das wichtigste Nachhaltigkeitsziel. Dies gilt auch für Good Companies. Die Reduzierung der Treibhausgasemissionen ist entscheidend, um die schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels zu begrenzen. Die Stabilisierung der globalen Temperatur erfordert drastische Emissionsreduktionen.

Good Companies gehen allerdings noch einen Schritt weiter: Neben ihrem ökologischen Footprint, also der Verhinderung negativer ökologischer Wirkung, achten sie auch auf ihren sozialen Handprint und fördern ihre positive soziale Wirkung. „Good“ bezieht sich eben nicht nur auf die ökologische Säule, sondern auch auf soziale Themen wie Gesundheit, Bildung und Arbeit, die in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen werden.

Nicht außer Acht gelassen werden darf in diesem Kontext auch das Prinzip der Diversität, schließlich fördern Good Companies die Vielfalt und lassen niemanden zurück. Hiermit genügen sie nicht nur moralischen Forderungen. Vielmehr zeigen Studien, dass Vielfalt die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft von Organisationen erhöht und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden stärkt.

3. Der Mensch ist und bleibt Transformationstreiber

Im Zentrum der Zwillingstransformation sollte der Mensch stehen und das gleich in einem doppelten Sinne: Der Mensch ist Adressat des Wandels und dessen Gestalter zugleich. Die Forschung macht diesbezüglich eines deutlich: Wollen ist besser als Sollen. Mit anderen Worten wird ein echter Effekt vor allem dann erzielt, wenn man Überzeugungen, Werte und Haltungen über Handlungen und Tätigkeiten in die Wirkung bringt. Nur durch eine starke intrinsische Motivation in der Belegschaft verhindert eine Good Company mögliche Inkongruenzen von Haltung, Handlung und Wirkung – Green beziehungsweise Ethics Washing wird vermieden.

4. Value Positioning

Zentrale Schlüsselfaktoren für Good Companies sind geteilte Werte. Unternehmen müssen aktiv eine Werteposition einnehmen, diese konsequent umsetzen und verständlich

kommunizieren. Über kurz oder lang wird dies in vielen Fällen der Markt fordern. Der heute gelebte ethische Minimalismus wird zukünftig nicht mehr funktionieren. Organisationen können von einem Wettbewerb der Werte in erheblichem Maße profitieren, weicht der Wettkampf um immer bessere Funktionalitäten doch dem um eine sinnstif-

„Die Good Company handelt nicht altruistisch, sondern aus einem wohlverstandenen Eigeninteresse.“

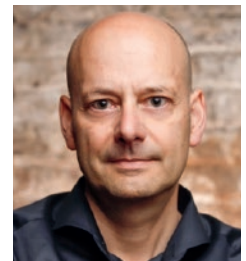
tende Positionierung. Kurzum: Werte sind die neue Währung. Zwei zentrale Erfolgsfaktoren für eine Wertepositionierung sind vorbildhaftes Verhalten der Führungskräfte sowie eine wertebasierte Unternehmenskultur, die durch gegenseitige Wertschätzung geprägt ist.

5. Kommunikation ist der Schlüssel

Werte werden gelebt, weil sie Nutzen stiften. Sie tragen zur Befriedigung von Bedürfnissen bei. Darüber darf auch berichtet werden. Die ab 2024 geltende neue Rechenschaftspflicht CSRD für Unternehmen führt dazu, dass noch mehr Organisationen über ihre ökologischen und sozialen Säulen der Nachhaltigkeit berichten müssen. Good Companies sollten aber nicht auf die Berichtspflicht warten. Sie sollten vor die Welle gehen und schon heute den Dialog suchen. Besonders glaubwürdig ist eine Kommunikation schließlich immer dann, wenn sie freiwillig erfolgt und nicht durch Regulatorik getrieben wird. Die geforderte Berichterstattung konzentriert sich zudem stärker auf die Darlegung des Footprint, während die Berichterstattung über den Handprint mehr Freiheitsgrade zulässt. Diese sollten Organisationen frühzeitig nutzen.

Zu gut, um wahr zu sein?

Die Good Company handelt nicht altruistisch, sondern aus einem wohlverstandenen Eigeninteresse. Letztlich geht es um die Gewinnung des besten Personals, der loyalsten Kundinnen und Kunden sowie neuer Finanzierungsoptionen in einer Welt, in der das Gute mit dem Besseren beginnt. Der Wettbewerb der Werte in der Zwillingstransformation hat gerade erst begonnen. «



Prof. Dr. Dr.

Alexander Brink

ist Universitätsprofessor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth, Leiter des InnovationLab Ethik und Management sowie Gründer und Partner der Strategie- und Managementberatung für nachhaltige und digitale Transformation CONCERN GmbH.

managementkompas@faz-institut.de

www.i-em.de

www.concern.de

BEST PRACTICE

Mut für neue Wege

Die Energiewende erfordert ein Umdenken, wie Strom in Zukunft erzeugt und genutzt werden soll. Der dänische Konzern Ørsted hat frühzeitig sein Geschäftsmodell auf erneuerbare Energien umgestellt. Wie diese Transformation gelang und was es als Vorreiter zu beachten gilt, erzählt Jörg Kubitzka, Geschäftsführer Ørsted Deutschland, im Interview.

Herr Kubitzka, Ørsted hat eine Kehrtwende bei seinem Energiemix vollzogen. Wie ist das Unternehmen vorgegangen?

Anfang der 2000er Jahre haben wir einen Großteil der Energie aus Öl und Gas gewonnen. Damals hieß Ørsted noch Dong Energy, als Akronym für Danish Oil and Natural Gas. Auf dem Markt waren wir als dänisches Staatsunternehmen ein kleinerer Akteur zwischen den europäischen Playern. Angesichts dieser Situation gab es den Willen, den Business Case zu erweitern. Die Investition in erneuerbare Energien bot die Chance, in neue Geschäftsfelder vorzustoßen und ein weiteres Standbein aufzubauen.

Ørsted ist vor allem im Bereich Windenergie tätig geworden, denn Dänemark verfügt hier über eine beachtliche Expertise. Der weltweit erste Offshore-Windpark wurde 1991 von Dong Energy errichtet. Dieses Know-how haben wir mit unserem Wissen über den Kraftwerksbau dazu genutzt, um riesige Windparks in der Nordsee zu errichten. Das langfristige Ziel war es, komplette Kraftwerkskomplexe zu ersetzen. Anstatt auf viele kleine Windkraftanlagen an Land zu setzen, haben wir uns auf wenige große Offshore-Parks fokussiert. Damit ist es gelungen, eine neue Nische zu erschließen. In der Folge haben wir uns für die neu entstandenen Geschäftsbereiche entschieden und die fossilen Energiequellen sukzessive heruntergefahren. Heute ist Ørsted Weltmarktführer im Bereich Offshore-Windenergie, weil man bereit war, hier voranzugehen.

Wie passt die Umbenennung zu Ørsted im Jahr 2017 zu diesem Prozess?

Mit dem Verkauf großer Teile der Erdöl- und Erdgassparte war der alte Name hinfäl-



©Ørsted / M. Ibelter

Offshore-Windkraft hilft bei der nachhaltigen Stromversorgung.

lig. Die Transformation zu einem grünen Energieproduzenten sollte auch nach außen deutlich werden. Unser Name ehrt den dänischen Forscher Hans Christian Ørsted, der den Elektromagnetismus entdeckt hat.

Die Umbenennung ist auch ein Bekenntnis zu Nachhaltigkeit: Als erster Energiekonzern hat Ørsted sein Handeln wissenschaftlich auf das 1,5-Grad-Ziel validieren lassen. Bis 2025 planen wir CO₂-Neutralität bei der Energieerzeugung und im Anlagenbetrieb.

Was waren Herausforderungen für Ørsted bei der Transformation?

Wir wollten die Transformation konsequent umsetzen und daher von Beginn an die Strukturen neu denken. Das geht nicht ohne Risiko und ist mit viel Arbeit verbunden. Unser Management war gefordert, die Investoren davon zu überzeugen, dass Nachhaltigkeit nicht nur gut, sondern auch wirtschaftlich tragfähig ist. Über die Jahre haben wir viel Erfahrung und Expertise gesammelt. So konnten wir die Projekte

skalieren und immer größere Windparks auf der ganzen Welt in Betrieb nehmen.

Technologisch war die Umstellung wie eine Art Mondlandung für uns. Zu diesem Zeitpunkt gab es weder die Offshore-Logistik noch entsprechende Windturbinen und Installationsschiffe. Zusammen mit der Industrie haben wir alles von Grund auf entwickelt. Unsere ersten Offshore-Windparks sind mit dem Bagger auf einer Schwimmplattform gebaut worden. Das wäre heute undenkbar, aber so hat es angefangen.

Wie war die Umstellung für die bestehende Belegschaft?

Wir konnten auf die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden beim Kraftwerksbau und Energiehandel zurückgreifen. In die ungewohnten Rollen und Teams mussten sie natürlich hineinwachsen. Wenn eine neue Industrie entsteht, existieren keine etablierten Prozesse oder Berufsprofile. Mut und Pioniergeist sind gefragt. Ein Projektentwickler hat etwa über Jahrzehnte konventionelle Kraftwerke geplant und ist mit der Zeit zu einem absoluten Experten für Offshore-Windparks geworden. Aufgaben wie Netzanschluss und Instandhaltung wiederholen sich, aber neue Überlegungen wie Volatilität und Speicherkapazitäten kamen hinzu. Die Mitarbeitenden sind den Weg mitgegangen, weil vermittelt wurde, dass sie an etwas Größerem mitwirken können.

Welchen Einfluss hatte das auf die Unternehmenskultur?

Die Restrukturierung hat Ørsted zu einem jungen und dynamischeren Unternehmen gemacht. Für den Umbruch haben wir Agilität und kurze Entscheidungswege gebraucht. Da hätten starre Hierarchien den Prozess nur gelähmt. Die Mitarbeitenden sind meist in multiplen Rollen und Teams aktiv. Das geht bisweilen nicht ohne Reibungsverluste, aber die nehmen wir hin, weil so am besten neue Ideen entstehen.

Inwieweit hat sich die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern geändert?

Nicht alle Partner wollten den neuen Weg mitgehen, aber mit der Zeit haben sich viele Interessenten gefunden, die erneuerbare Energie zum Festpreis wollen. Eine klare Vision für weitreichende Kooperation ist das Projekt „Westküste 100“ in Schleswig-Holstein. Bei dem Reallabor soll eine regionale Wasserstoffwirtschaft im industriellen Maßstab



Jörg Kubitz
ist Geschäftsführer bei
Ørsted Deutschland.

„Wenn eine neue Industrie entsteht, existieren keine etablierten Prozesse oder Berufsprofile.“

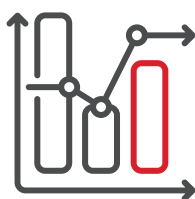
aufgebaut werden, die grünen Wasserstoff erzeugt. Beiprodukte wie beispielsweise Abwärme, Kohlendioxid und Sauerstoff sollen in den Stoffkreislauf integriert werden. Das Besondere und Innovative daran ist die Verzahnung unterschiedlicher Stoffkreisläufe innerhalb der bereits bestehenden regionalen Infrastruktur. Dadurch werden ein substanzieller Beitrag zur Energiewende in der Region geleistet, Wertschöpfung vor Ort geschaffen und Arbeitsplätze gesichert.

Was empfehlen Sie Organisationen, die ökologisch und sozial vorangehen wollen?

Das Wichtigste ist, ins Handeln zu kommen. Es fängt bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter an. Die Abteilungen sollten sich die Frage stellen, wie sie ihren eigenen Beitrag leisten können. Der Blick sollte darauf liegen, welche Maßnahmen in kurzer Zeit die größte Wirkung erzielen. «

Das Interview führte Fabian Westermeyer.

kurz & knapp



56%

der Unternehmen und Verwaltungen sagen, dass nachhaltiges Wirtschaften und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen.

Quelle: [Managementkompass Survey „Good Company“](#) (Sopra Steria), 2023

THINK TANK

ESG-Daten können mehr

Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung fordert Organisationen heraus. Gleichzeitig birgt sie vielfältige Chancen. Thomas Otto, Head of ESG bei Sopra Steria, und Marcel Schuch, Big Data Architect bei Sopra Steria, erklären im Interview, warum ESG-Daten mehr Use Cases haben als das alljährliche Reporting.



Inwiefern kann Monitoring Organisationen helfen, nachhaltiger zu werden?

Otto: Der Monitoring-Prozess schafft Transparenz. Organisationen können damit ihre Nachhaltigkeitsbemühungen verfolgen und überprüfen, inwieweit sie damit ihre gesetzten Ziele erfüllen. Dafür brauchen sie messbare Zahlen und Daten. Diese können sie auch zur Steuerung nutzen. Beabsichtigt ein Unternehmen etwa, seinen CO₂-Verbrauch zu reduzieren, und installiert eine Filteranlage im Schornstein, kann es kontrollieren, wie die Filteranlage wirkt und entsprechend handeln. Viele Unternehmen erheben die Daten aber lediglich, um sie fürs Reporting aufzubereiten. Monitoring und Steuerung stehen oft nicht im Fokus.

Warum ist das so?

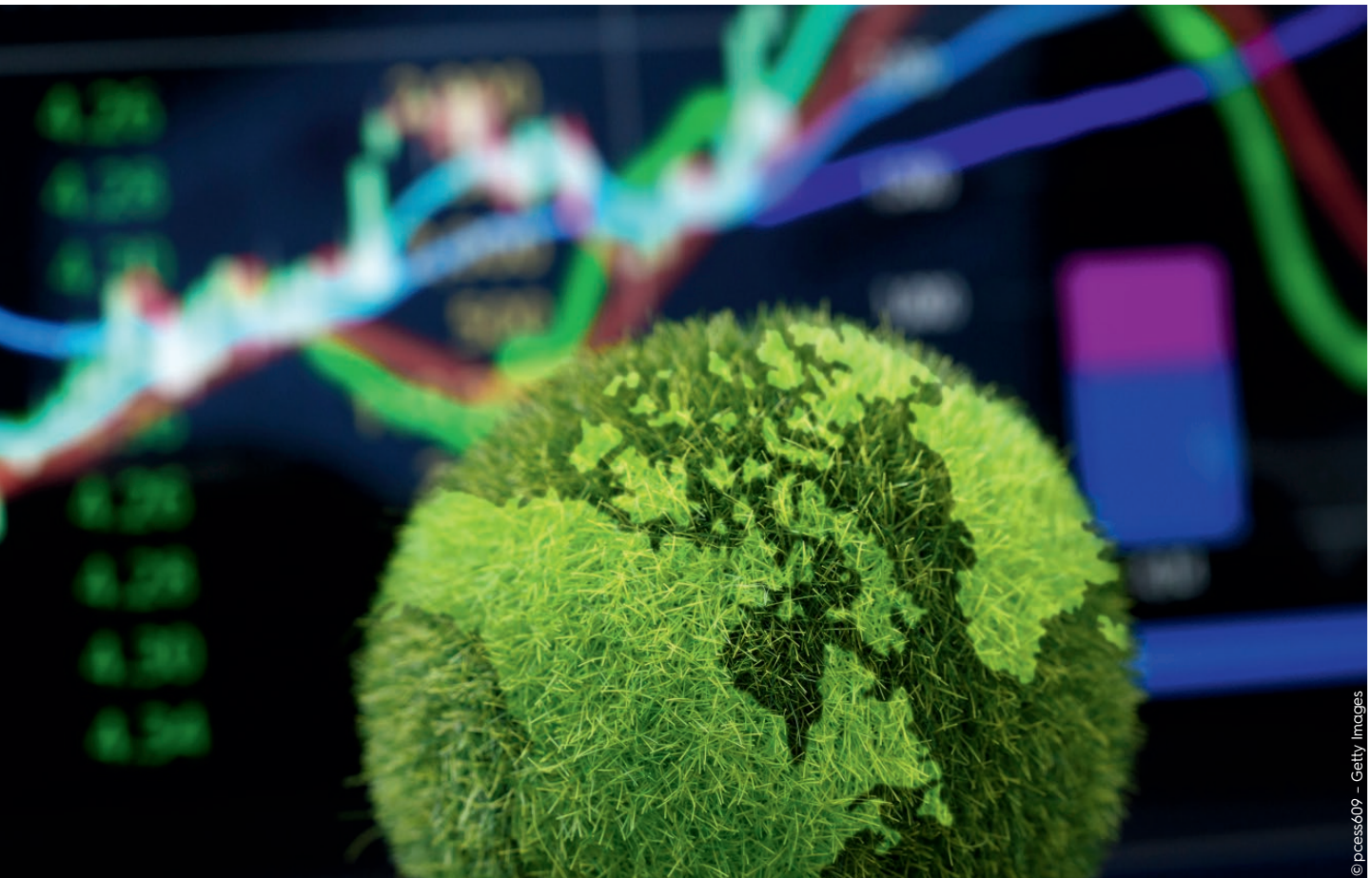
Schuch: Aktuell sind Unternehmen vor allem darum bemüht, die regulatorischen Vorschriften zu erfüllen. Dabei sind die Indikatoren ein Mittel, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Das Verständnis dafür, dass ESG-Daten auch in anderen Unternehmensbereichen hilfreich sein können, fehlt derzeit noch.

Wie können Nachhaltigkeitsindikatoren breiter im Unternehmen genutzt werden?

Otto: Nehmen Sie etwa das Thema Reiseaktivität. Das Ziel, den CO₂-Verbrauch zu reduzieren, gab den Anlass, Reisedaten zu sammeln und auszuwerten. Dank dieser Informationen konnten Reiserichtlinien angepasst und neben CO₂-Emissionen auch Kosten eingespart werden.

Sollten Organisationen schon unabhängig von regulatorischen Vorgaben ESG-Daten erheben?

Otto: Zumindest empfehle ich, sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Unternehmen müssen herausfinden, wo sie in diesem Kontext stehen und wie sie sich zukünftig besser ausrichten können. Aus diesen Überlegungen lassen sich Kennzahlen ableiten. Nachhaltiges Handeln wird sich wirtschaftlich betrachtet zukünftig noch stärker rentieren. Es gilt, vorbereitet zu sein, wenn sich die Berichtspflicht sukzessive ausweitet. Gleiches gilt aber auch, wenn etwa CO₂-Zertifikate teurer werden oder andere Hebel wirken. Wir haben es hier mit einer Transformation der Wirtschaft zu tun – nicht nur mit rechtlichen Pflichten.



© pcess609 - Getty Images

Worauf sollte man bei Nachhaltigkeitszielen achten?

Otto: Wichtig ist zu verstehen, dass Nachhaltigkeit eine langfristige Perspektive benötigt. Unternehmen müssen für sich definieren, in welchen Bereichen sie die höchste Wirkung erzielen können und möchten. Das hängt meist von der Art und der Branche eines Unternehmens ab.

Warum stellt das Monitoring von Nachhaltigkeitszielen Unternehmen vor so große Herausforderungen?

Schuch: Viele von ihnen haben eine bestehende Datenarchitektur. Infolge der Berichtspflicht brauchen sie nun aber andere Daten, die ihnen nicht vorliegen. Das bedeutet, sie müssen entsprechende Datenquellen identifizieren, anschließen und zum Monitoring und Reporting zentral zusammenführen. Zudem verändert sich der Bedarf an Daten ständig.

Derzeit gibt es schon viele Indikatoren, die den Impact von Organisationen im ökologischen Bereich beziffern können. Auf den Ebenen S und G sind Wirtschaft und Forschung aber noch nicht so weit. Hier fehlen oftmals wissenschaftliche Modelle, um Mes-

sungen sinnvoll durchzuführen. Perspektivisch wird sich das ändern. Unternehmen brauchen daher eine Datenstrategie, die zum einen den Status quo einfängt und zum anderen flexibel ist, um die noch kommenden Datenströme schrittweise integrieren zu können.

Was bedeutet das für die Unternehmen?

Schuch: Organisationen müssen ihre Datenstrategie überdenken und an ihre Nachhaltigkeitsziele anpassen. Bisher war das Datenmanagement immer zentral angelegt. Dieser Ansatz hat in der Vergangenheit gut funktioniert. Er eignet sich aber nur für eine gewisse Datenmenge und eine gewisse Geschwindigkeit.

Je größer die Unternehmen sind, desto heterogener gestalten sich ihre Datenquellen und -lieferketten. Bei großen Datenbeständen, die für diverse Aufgaben benötigt werden, eignen sich dezentrale Strukturen besser. Beim Data-Mesh-Ansatz etwa wird das Datenmanagement im Unternehmen demokratisiert und auf die verschiedenen Fachbereiche verteilt. So ist die Reisekasse in einem Unternehmen dafür verantwortlich, alle notwendigen Daten des Reise-Kontext »



Thomas Otto
ist Head of ESG
bei Sopra Steria.
thomas.otto@
soprasteria.com

„Wichtig ist zu verstehen, dass Nachhaltigkeit eine langfristige Perspektive benötigt.“



Marcel Schuch
ist Big Data Architect
bei Sopra Steria.
marcel.schuch@
soprasteria.com

„Organisationen müssen ihre Datenstrategie überdenken und an ihre Nachhaltigkeitsziele anpassen.“

sauber zu erheben und bereitzustellen, damit auch ein Nachhaltigkeitsmanager oder ein Controller mit ihnen arbeiten kann.

Wie lässt sich die Wirksamkeit von ESG-Maßnahmen überprüfen?

Otto: Möchte man das intern durchführen, muss klar geregelt sein, welcher Ansatz zu welchem Ziel gehört. In der Praxis sehen wir häufig, dass Unternehmen eine Reihe von Instrumenten ergreifen, ohne zu wissen, welches davon wie wirkt. Zunächst gilt es daher, Maßnahmen Zielen zuzuordnen. Auf ein Ziel können, je nach Umfang und Größe der Vorhaben, Einzelaktivitäten oder ganze Maßnahmenbündel einzahlen. Wie genau

man das rechnerisch aufschlüsselt, ist immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Ist die Zuweisung abgeschlossen, folgen regelmäßige Vorher-Nachher-Vergleiche und das Impact Assessment.

Möchte man beispielsweise im produzierenden Gewerbe überprüfen, ob ein veränderter Produktionsprozess energetisch sparsamer ist, vergleicht man den Stromverbrauch vor und nach der Intervention. Im Anschluss betrachtet man alle möglichen Faktoren, die den Stromverbrauch beeinflussen können. Eine mögliche Reduktion kann schließlich auch durch ein geringeres Produktionsvolumen bedingt sein. Neben diesem internen Ansatz können Organisationen sich auch von externen Instanzen zertifizieren lassen.

Wie funktioniert das bei Maßnahmen, deren Wirkungen kaum messbar sind?

Otto: Hierfür braucht es ein entsprechendes Bewertungsschema. Den genauen Impact kann man nur bestimmen, wenn Zahlen vorliegen. Beispielsweise ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein qualitativer Punkt, der nicht objektiv gemessen werden kann. Daher arbeitet man hier etwa mit einer Skala, die die Zufriedenheit der Beschäftigten in Kennzahlen überführt. In vielen Bereichen fehlen dazu aktuell aber noch fundierte Modelle. Wie messen Stiftungen etwa ihr soziales Engagement, wenn sie benachteiligte Kinder in der Schule unterstützen? Und wie hoch ist der Anteil daran von Unternehmen, die an diese Stiftung spenden? Die Impact Evaluation stößt hier an ihre Grenzen.


Bleiben Nachhaltigkeitsbemühungen durch diese Limitationen bei der Messung aus?

Otto: Das wäre der falsche Ansatz. Die Realität sieht zum Glück anders aus: Gerade der Mittelstand ist häufig noch stark mit seinen Regionen verbunden. Die Unternehmen kommen ihrer sozialen Verantwortung nach. Oft sind sie der größte Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region. Ihre Aktivitäten gehen weit über den reinen Unternehmenszweck hinaus. Gerade das zeichnet gute Unternehmen meines Erachtens aus: Sie handeln nicht nur im Rahmen der Möglichkeiten von Monitoring, Reporting und Impact Evaluation, sondern auch aus dem Wunsch heraus, eine wirkliche Verbesserung herbeizuführen. «

Das Interview führte Mira Würzberger.

BEST PRACTICE

Finanzielle und nicht-finanzielle Welt verbinden



Finanzierungen werden zunehmend mit Nachhaltigkeit verbunden, indem finanzielle Rahmenbedingungen an ESG-Ziele geknüpft werden. Die Umsetzung erfordert jedoch eine sorgfältige Planung und die Identifizierung klarer Key Performance Indicators (KPIs). Richtig eingesetzt, können diese Finanzierungen ein Baustein der nachhaltigen Unternehmensführung sein und den Wandel im Unternehmen befördern.

Dem Finanzmarkt wurde in den letzten Jahren eine Schlüsselrolle zugewiesen: die Finanzierung der Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Dafür werden Kapitalströme in nachhaltige Aktivitäten der Realwirtschaft gelenkt. Derzeit machen diese 30 bis 40 Prozent je nach Finanzierungsinstrument am jeweiligen Markt aus. Banken können daher nur indirekt positiv (oder negativ) über die Realwirtschaft agieren. Natürlich interessieren Banken sich nicht nur aufgrund ihrer Rolle als Transformator für nachhaltige Finanzierungen. Wer über höhere Quoten dieser Finanzierungen berichten kann, profitiert von einer besseren Reputation und erweitert damit zukünftige Refinanzierungsmöglichkeiten.

Zweckgebundene und leistungsorientierte Finanzierungen

Nachhaltige Finanzierungsmodelle knüpfen finanzielle Rahmenbedingungen an ESG-Themen. Grundsätzlich zu unterscheiden sind zweckgebundene und leistungsorientierte nachhaltige Finanzierungen: Alles, was grün oder sozial im Namen trägt, ist zweckgebunden; zum Beispiel fließt das Geld ausschließlich in den Bau von Solarparks. Ein breit akzeptiertes Rahmenwerk für entsprechende Anleihen bietet die International Capital Market Association (ICMA).

Leistungsorientierte nachhaltige Kreditprodukte sind stets mit ESG-linked oder Sustainability-linked benannt und an individuell vereinbarte ESG-KPIs oder ein ESG- »

Rating des Unternehmens gebunden. Bei bilateralen Krediten hingegen werden meist nur ESG-Ratings akzeptiert, da der Aufwand für die Überprüfung der Einhaltung individueller Vereinbarungen und die Auswirkung auf die Marge sich nicht die Waage halten. Allgemein werden individuelle ESG-KPIs immer beliebter bei Banken und Unternehmen. Ein KPI-Set besteht dabei aus zwei bis drei wesentlichen KPIs. Für die Erreichung eines definierten Zielpfads der KPIs wird ein Margen- bzw. Kupon-Abschlag von der Bank gewährt – falls dieser nicht eingehalten wird, gilt ein Aufschlag in gleicher Höhe.

Freie Verwendbarkeit ist ein Risiko

Aus Sicht der Unternehmen dürfte die freie Verwendbarkeit der Mittel ein wesentlicher Vorteil von leistungsorientierten nachhaltigen Finanzierungen sein. Aus Sicht der Bank heißt dies aber, dass keine Kontrolle besteht, wofür das Geld ausgegeben wird. Im schlimmsten Fall könnte das Unternehmen die Mittel für Projekte einsetzen, die Nachhaltigkeitszielen zuwiderlaufen. Es wird also keine direkte nachhaltige Wirkung und Transformation entfaltet – der ursprüngliche Sinn und Zweck der zugewiesenen Schlüsselrolle ist dahin. Deshalb ist die Zweckbindung aus Nachhaltigkeits(-risiko)-perspektive die beste Option.

Ein Baustein der nachhaltigen Unternehmensführung

Sich auf KPIs zu einigen kann durchaus ein herausforderndes Unterfangen für Unternehmen und Banken sein. Einheitlich vorgeschriebene Standards für alle Banken bezüglich der Bewertungskriterien für KPIs existieren nicht. Das aktuell beste Rahmenwerk für die Bewertung bietet die Loan Markets Association (LMA). Nach der LMA sollen KPIs wesentlich mit einer positiven Auswirkung verbunden sein und keine Zielkonflikte aufweisen. Zudem sollen diese quantifizierbar, vergleichbar, durch einen Dritten überprüfbar und nicht manipulierbar sein sowie historische Zeitreihen aufweisen. Der Zielpfad sollte ambitioniert sein und eine kontinuierliche Verbesserung aufzeigen.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Unternehmen bereits vor dem Abschluss einer nachhaltigen Finanzierung grundlegende Nachhaltigkeitsbausteine aufgesetzt haben müssen. Dies beinhaltet eine Nachhaltigkeitsstrategie, eine Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalyse, ein unternehmenswei-

tes Nachhaltigkeitsprogramm mit Zielen, KPIs und Maßnahmen sowie ein Datenmanagement und ein (extern geprüft) Reporting. Dies macht die nachhaltige Finanzierung zu einem Baustein der nachhaltigen Unternehmensführung und -strategie.

Hier liegt der Anreiz zur Transformation in Richtung Good Company: Zum einen wird ein reputationswirksames Commitment für Nachhaltigkeit an Markt und Gesellschaft signalisiert, zum anderen werden gesetzte Nachhaltigkeitsziele und die Relevanz des Nachhaltigkeitsteams gestärkt und entsprechende Prioritäten mit der Finanzierung

„Der Vorwurf des Greenwashing ist meist schneller ausgesprochen als bewiesen.“

verknüpft. Wird das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen an finanzielle Vorteile gekoppelt, sollte die Bereitschaft steigen, diese umzusetzen. Nachhaltigkeit wird so ein Thema für den CFO – die nicht-finanzielle mit der finanziellen Welt sichtbar verbunden.

An dieser Stelle ein konkretes Beispiel: Ziele für Treibhausgasemissionen des Scope 3, das heißt Emissionen der vor- und nachgelagerten Lieferkette, haben nun die Chance, mit Priorität analysiert und gesteuert zu werden. Fehlender Einfluss als Ausrede, nicht zu handeln, gilt nicht mehr. Das bedeutet, dass entsprechende Basiskompetenzen nicht mehr nur von Experten, sondern auch von Geschäftsführern und Finanzverantwortlichen aufgebaut werden müssen.

Banken als ESG-Coordinator

Ob eine Bank das Rahmenwerk der LMA und die resultierenden Anforderungen in ihre Bewertung von Finanzierungen einbauen will, obliegt aktuell nur dieser selbst. Eine Good Company mit hohen Ansprüchen an die eigene Nachhaltigkeit wird diese Aspekte auch bei der Finanzierung berücksichtigen und entsprechende „ESG-Coordinators“ aussuchen. Denn eins ist klar, der Vorwurf des Greenwashing ist meist schneller ausgesprochen als bewiesen. Und da Banken exzellente Risikomanager sind, inspizieren sie das „neue“ Risiko des Greenwashing besonders sensibel. Banken können in dieser Transformator-Rolle viel Gutes bewegen und mit ihrem Engagement auch selbst zur Good Company werden.



Sarah Krüger
ist Sustainability
Advisor bei der LBBW.
sustainability-advisory@
lbbw.de



Joachim Müller
ist Sustainability
Advisor bei der LBBW.
sustainability-advisory@
lbbw.de

DENKANSTOSS



© Blue Planet Studio - stockadobe.com

Das Schokoladenkuchen-Phänomen

Wenn Unternehmen sich für Nachhaltigkeit engagieren, findet dies in der Regel Zustimmung. Doch undurchsichtige ESG-Kriterien, Berichtskosmetik und Greenwashing untergraben das Vertrauen der Konsumenten und Investoren. Für Außenstehende ist es nur bedingt möglich, über den grünen Schein hinauszublicken und Substanz zu erkennen.

Ein „gutes Unternehmen“ zu definieren fällt schwer. „Gut“ ist nicht die klassische Kategorie, in der über Unternehmen geurteilt wird. Von Person zu Person unterscheiden sich die Meinungen, was unter diesem Begriff verstanden wird und welches Unternehmen das Siegel „gut“ verdient. Wer kann objektiv entscheiden, was gut ist, solange es keine für alle verbindlichen Richtlinien gibt? Nachhaltige Praktiken von Unternehmen zu bewerten ist eine Herausforderung. Ein Unternehmen, das ökologische, soziale und ethische Verantwortung übernimmt, macht sicherlich nichts falsch. Wer könnte etwas Negatives darüber sagen?

Die Diskussion, was ein „gutes Unternehmen“ ausmacht, ähnelt daher einem Schoko-

ladenkuchen, und welche Person könnte schon Schokoladenkuchen kritisieren? Wer erwartet, dass sich Firmen aktiv gegen den Klimawandel stemmen, Nachhaltigkeit und ESG als Hauptkriterien für die eigenen Investments wählen, der wird allseits Zustimmung ernten, weil die Person nichts „Falsches“ liefert und dabei etwas „Gutes“ erreichen will – wie beim Schokoladenkuchen.

Widersprüchliche Interessen führen zu Konflikten

Der Absicht, nachhaltig zu investieren, gehört zweifellos die Zukunft. Die Gretchenfrage ist aber ungleich komplexer: Wie balanciert man angemessen zwischen unterschiedlichen Interessen aus? Nachhaltige Investments »

lassen Investoren auf zweierlei Arten von Gewinn hoffen: dass die investierte Summe sich zum einen rentiert und dass zum anderen immaterielle Werte geschaffen, geschützt und gestärkt werden. Der Wunsch nach diesem Zweifachsegen fundiert auf dem Fluch und Segen eines ambivalenten Wertebegriffs. Eine Erkenntnis aus dieser Debatte lautet: Wer jenseits des Ökonomischen Werte definiert und zu ihrer Verwirklichung aufruft, der betritt einen Spiegelsaal, in dem es gehörig klirrt und splittert. Denn es gibt fast beliebig viele Werte, die sich individuell geltend machen lassen und parallel umgesetzt werden wollen – was meistens zu Konflikten führt. Darüber hinaus stehen diese Werte keinesfalls in vorherbestimmter Einheit und Widerspruchsfreiheit.

Herausforderungen für wertebewusste Investoren

Die Dilemmata eines wertebewussten Anlegers sind dabei konkret: Erstens können wichtige Werte jenseits des Ökonomischen nur individuell definiert werden, der Investor will damit aber das ganze Wirtschaftssystem für alle verbessern. Zweitens setzt er producentenseitig an, indem er nicht mehr in gewisse Firmen investiert. Was aber tatsächlich produziert wird, beeinflussen auch Konsumenten mit ihren Kaufentscheidungen. Darum lässt sich die Sammlung von ESG-Kriterien unendlich verfeinern, da es so viele Wertvorstellungen wie Menschen gibt. Das geschieht immer häufiger, leider bisher ohne eine strukturierte wie sinnvolle Vereinheitlichung der Maßstäbe. Dadurch werden die Bewertungen und Empfehlungen immer schwerer nachvollziehbar und vergleichbar.

Zwischen Selbsterklärung und Greenwashing

Die ESG-Welle hat einen Zwang zur Selbsterklärung und Selbstrechtfertigung ausgelöst, der an sich hilfreich ist. Aber erzeugt dieser Zwang nicht unweigerlich Gegenreaktionen wie hohle Ritualisierungen, Berichtskosmetik, Greenwashing, und sinnentleerte ESG-Kataloge – die Rufe nach dem Schokoladenkuchen? Dagegen lässt sich einwenden: ESG-Kriterien errichten doch immerhin einen Parcours, der uns leichter erkennen lässt, wo ein Unternehmen eine Stange reißt. Das stimmt, und es ist nicht wenig.

Allerdings sollten Investoren sich im Klaren darüber sein, dass Unternehmen selbst dann oft notgedrungen einige Stangen rei-

ßen, wenn sie wichtige ESG-Ziele verfolgen. Aber es verspricht immerhin eine kontinuierliche Verbesserung und schützt die Investoren vor der üblen Überraschung, mit ihrer Anlage die Welt geschädigt zu haben. Nochmals: Das ist nicht wenig. Was aber leiten wir als konkrete Handlungsanweisung für nachhaltiges Investieren daraus ab?

„Wer kann objektiv entscheiden, was gut ist, solange es keine für alle verbindlichen Richtlinien gibt?“

Mehr Verantwortung ist gefragt

1. Aus ethischer Sicht ist die harte ESG-Grenze dort zu ziehen, wo Unternehmen die Legalität verletzen, beispielsweise bei Verstößen gegen Umweltvorschriften oder bei Korruption. Halten sich alle an die Gesetze, ist viel gewonnen.

2. Der Anleger kann nur entscheiden, ob die ihm wichtigen Werte vertreten sind, wenn eine hohe Transparenz besteht. Direktanlagen sind hier eine Option. Strukturierte Papiere und Fonds unterliegen in ESG-Angelegenheiten meist wenigen Vorgaben und machen es für Investoren schwer, die Zusammensetzung nachzuvollziehen. Je mehr unbekannte Unternehmen und je weiter der geografische und politökonomische Einzugsbereich, desto eher rutscht Unappetitliches mit hinein. Sicherer und damit aufwendiger wäre es, Einzelzutaten zu kaufen, deren Herkunft sich leicht beurteilen lässt.

3. Ein auf ESG-Kriterien ausgerichtetes Investment sollte keine schlechtere Rendite abwerfen als der Marktdurchschnitt. Unternehmen, die hohe ESG-Ziele verfolgen, werfen Überlegungen zu Wirtschaftlichkeit nicht über Bord, nur weil sie immateriell Gutes schaffen. Daher wäre ein größerer Abschlag nicht gerechtfertigt.

Eigeninitiative statt Bürokratie

Kurz: Wenn wir finanziell nachhaltig wirtschaften und nicht auf Kosten künftiger Generationen leben wollen, so kommt es auf die Eigenverantwortung an – ganz ohne überbordenden staatlichen Paternalismus und Taxonomien. Ändern wir derlei Bürokratien und unser Verhalten nicht, so zahlen die Jungen den Preis. Und irgendwann ist dann definitiv Schluss mit Schokoladenkuchen. «



Prof. Dr. Nils Ole Oermann lehrt Ethik mit Schwerpunkt Sustainability und Sustainable Economics an den Universitäten Lüneburg und Oxford.
managementkompass@faz-institut.de

BEST PRACTICE

Soziale Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor



Ökologische Nachhaltigkeit ist für Marken mittlerweile ein Must-have. Soziale Elemente wie eine diverse Belegschaft oder faire Bezahlung gewinnen daher als Distinktionskriterium an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Authentizität zu beweisen und den Verdacht des Greenwashing zu vermeiden. Im Interview spricht Petra Süptitz, Nachhaltigkeitsexpertin bei GfK, über die Bedeutung einer schlüssigen Markenstrategie und darüber, warum das Vertrauen der Konsumenten für den Erfolg der Marke entscheidend ist.

Frau Süptitz, hat die finanziell schwierige Lage das Thema Nachhaltigkeit verdrängt?

Nachhaltigkeit liegt auf Platz drei der wichtigsten Sorgen der Menschen, wie unsere „GfK Consumer Life“-Daten zeigen. Im Jahr 2019, als Fridays for Future großen Zulauf bekam, war sie sogar auf Platz eins. Diese Entwicklungen beeinflussen auch das

Konsumverhalten. Mittlerweile kaufen drei Viertel aller Konsumenten umweltfreundliche Produkte, wobei in fast allen Warengruppen die Qualität und der Preis nach wie vor die entscheidenden Kaufkriterien sind. Erst danach folgt die Nachhaltigkeit. Zudem haben 70 Prozent derjenigen, die nachhaltige Produkte erwerben, eine erhöhte Zahlungsbereitschaft.



Welche soziokulturellen Gruppen achten verstärkt auf Nachhaltigkeit?

Die Altersgruppen unterscheiden sich zum Teil stark. So ist der Anteil der jungen Menschen, die angeben, auf Nachhaltigkeit beim Einkauf zu achten, von 2013 bis 2023 leicht gestiegen, während der Anteil der älteren sinkt. Gleichzeitig existiert der Nachhaltigkeitsgedanke in jeder Altersgruppe, er ist keineswegs nur auf die jüngeren Bevölkerungsteile beschränkt.

Wir differenzieren die Konsumenten in fünf Gruppen: Die Gruppe der „Green Indeed“ identifiziert sich mit Nachhaltigkeit, schränkt ihren Konsum ein und richtet den Lebensstil danach aus. Die Gruppe der „Carbon Cultural“ besteht aus eher älteren Personen und ist es gewohnt, sparsam zu leben. Sie ver-

wenden Ressourcen wie Wasser und Strom mit Bedacht; werfen wenig weg. Bei den eher Jüngeren sehen wir die Zielgruppe der „Glamour Green“. Ihnen ist das Thema wichtig, aber nicht um jeden Preis. Es soll einfach sein, sich umweltfreundlich zu verhalten, gleichzeitig muss es zum Lebensstil passen. Die vierte Gruppe nennen wir „Green in Need“. Diese Menschen finden Nachhaltigkeit spannend. Sie würden sich gern entsprechend verhalten, können es sich aber nicht leisten oder denken, dass sie es sich nicht leisten könnten. In Deutschland ist das ein relativ kleiner Teil der Bevölkerung. Die letzte Zielgruppe sind die „Jaded“. Sie nutzen zwar sporadisch nachhaltige Produkte, sind aber skeptisch und vereinzelt fast schon zynisch.

Hat sich in den letzten Jahren das Verhalten der Altersgruppen verändert?

In der Studie „GfK Consumer Life“ messen wir seit mehr als 20 Jahren, wie wichtig der Schutz der Umwelt für Menschen ist. Hier sehen wir beispielsweise für die Millennials, dass Nachhaltigkeit seit 2019 vom 19. auf den 12. Rang geklettert ist. Gerade für diese Generation ist der Wert also bedeutsamer geworden. Über alle Altersgruppen hinweg achten zudem knapp 70 Prozent bei Produkten des täglichen Bedarfs auf Nachhaltigkeit.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und verfügbarem Einkommen?

Ja, diesen sehen wir in unseren Daten. Durch die aktuell hohe Inflation hat er sich noch verstärkt. Bei Menschen mit geringem Einkommen steht der Klimawandel unter den wichtigsten Sorgen nur auf dem dritten Platz. Konsumenten mit hohem Einkommen hingegen sehen ihn an zweiter Stelle.

Unsere Befragungen zeigen aber, dass sich Menschen mit niedrigem Einkommen grundsätzlich ressourcenschonend verhalten wollen und es auch tun. Sie erwerben nachhaltige Produkte, aber wollen trotzdem Geld sparen. Deshalb kaufen sie zum Beispiel häufiger günstigere Bio-Handelsmarken. Der neue GfK Nachhaltigkeitsindex von Oktober 2023 zeigt, dass die Sorge um Inflation nachhaltigen Konsum bremst. Dennoch kaufen immer noch zwei Drittel der Deutschen nachhaltige Güter des täglichen Bedarfs.



Die soziale Nachhaltigkeit einer Marke ist für viele Konsumenten in den Fokus gerückt.

Welche Rolle spielt das Markenimage bei Konsumententscheidungen?

Das Vertrauen in eine Marke ist eines der wichtigsten Kriterien bei Kaufentscheidungen. Wir sehen in der „GfK Best Brands“-Studie, dass eine Ausrichtung auf ESG eine Marke stark unterstützen kann. Diese Studie führen wir seit 25 Jahren jährlich durch und bewerten über 500 Marken in Deutschland. Wir konnten messen, dass Nachhaltigkeit einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Marke hat. Ein nachhaltiges Image unterstützt eine langfristige emotionale Bindung der Konsumenten. Wichtig für den Erfolg ist vor allem, dass der gesamte Dreiklang gespielt wird: ökologisch, sozial und ökonomisch.

Ist ökologische Nachhaltigkeit bei der Ausrichtung von Marken weiterhin im Fokus?

Wir haben in der Studie nachgewiesen, dass soziale Nachhaltigkeit stärker auf den Erfolg einer Marke einzahlt als ökologische Nachhaltigkeit. Die soziale Komponente wird damit immer wichtiger. Ökologisch Verantwortung zu übernehmen ist dagegen ein Must-have, an dem Marken nicht mehr vorbeikommen. Deshalb haben viele Marken soziale Themen aufgegriffen. Vor allem junge Zielgruppen achten stärker darauf.

Wie können Unternehmen dem Verdacht entgehen, Greenwashing zu betreiben?

Den Verdacht des Greenwashing haben viele Menschen: So denken 84 Prozent der Befragten, dass Unternehmen nachhaltig handeln, weil sie sich dadurch wirtschaftliche Vorteile versprechen. Zudem ist ein Fünftel der Unternehmen weltweit schon in den Verdacht von Greenwashing geraten. Um dem zu entgehen, müssen Unternehmen



Petra Süptitz
ist Director Consumer Insights bei GfK.

„Wir sehen einen klaren Zusammenhang zwischen der Stärke einer Marke und ihrer wahrgenommenen Nachhaltigkeit.“

ehrlich, transparent und konsequent sein. Ihr komplettes Handeln muss zur Marke passen. Bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte können nicht glaubwürdig in den Fokus gestellt werden, während in anderen Unternehmensbereichen gegenteilig gehandelt wird.

Greenwashing wird heute schnell aufgedeckt und soziale Medien verbreiten solche Defizite rasant. Insofern ist die Gefahr für Unternehmen groß, dass Vertrauen zerstört wird. Ich denke, Unternehmen können ehrlich sein und sagen: „Wir wissen, dass euch Nachhaltigkeit wichtig ist. Wir haben schon viele Dinge umgesetzt, aber an manchen Stellen hapert es noch.“ Es wäre fatal, aus Angst nichts zu sagen und damit die Deutungshoheit aus der Hand zu geben. «

Das Interview führte Piet Burmester.

kurz & knapp



44%

der Entscheiderinnen und Entscheider aus dem verarbeitenden Gewerbe nehmen an, dass an der Kasse das Verständnis ihrer Kunden für Nachhaltigkeit endet.

BEST PRACTICE

Kommunen als Schlüsselakteure

Kommunen spielen eine entscheidende Rolle bei der nachhaltigen Transformation. Im Interview vermittelt Dr. Marc-Oliver Pahl, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE), warum es wichtig ist, die Bürgerinnen und Bürger als Akteure zu begreifen, und wie der RNE Behörden beim Reporting unterstützt.

Herr Pahl, warum sind Kommunen und Verwaltungen wichtig für eine nachhaltige Transformation?

Es gibt einige übergeordnete Grundregeln, die für Kommunen relevant sind, darunter die globalen Nachhaltigkeitsziele der UN und andere internationale Abkommen, aber auch Gesetze des Bundes und der Länder. Unsere praktische Erfahrung beim RNE ist aber, dass die Verwaltungen diese Ziele vor Ort häufig nicht richtig mit Leben füllen können, wenn es kein Engagement auf kommunaler Ebene gibt. Es benötigt daher kommunales Engagement – und zwar ein jeweils angepasstes Vorgehen, das sich an den jeweiligen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Kommune orientiert. Eine Transformation funktioniert nur, wenn die Menschen fühlen, dass sie den Prozess mitgestalten können, und zu Akteuren werden. Das geht am besten auf kommunaler Ebene.

Hat sich der Umgang von Kommunen mit Nachhaltigkeit in den letzten Jahren verändert?

Die Aussage „Think Global, Act Local“ gilt schon seit der Agenda 21 der Umweltkonferenz in Rio 1992. Die politische Spitze und die Verwaltung in den Kommunen haben die sogenannten Lokalen-Agenda-21-Prozesse in den vergangenen Jahren



Dr. Marc-Oliver Pahl

ist Generalsekretär beim Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE).

„Eine Kommune sollte sowohl die Chancen der Digitalisierung als auch die Risiken im Blick behalten.“

aber häufig nur reaktiv begleitet und sich von den Bürgerinnen und Bürgern treiben lassen. Erst mit der Verabschiedung der globalen Entwicklungsziele 2015 hat sich dies in vielen Regionen zu einem kooperativen Prozess gewandelt. Politik, Verwaltung sowie Stadt- und

Gemeinderäte übernehmen heute vielfach eine aktive Rolle in Kooperation mit der Bürgergesellschaft. Insofern beobachten wir, dass sich die Entwicklung beschleunigt hat.

Was ist die Aufgabe des RNE?

Unser Anspruch ist es, den richtigen Rahmen zu schaffen, um Veränderungen zu erreichen. Wichtig sind eine Vision und ein Plan für die langfristige Entwicklung der Kommune. Dafür müssen Strategien entwickelt und umgesetzt, durch ein Monitoringsystem überwacht und bei Bedarf schnell angepasst werden. Idealerweise gelangen die Akteure so in einen permanenten Verbesserungsprozess. Entscheidend ist die Umsetzung in konkrete Projekte vor Ort. Wenn die Bevölkerung keine konkreten Maßnahmen sieht, bleiben die abstrakten Prozesse wirkungslos.

Welche Herausforderungen gibt es für Kommunen?

Die Finanzierung ist in vielen Kommunen eine große Herausforderung. Gleichzeitig tun sich Kommunen schwer, die Bürgerschaft mitzunehmen und von dem Weg zu überzeugen. Aus unserer Sicht ist es wichtig, die Bürgerinnen und Bürger zu Akteuren zu machen. Zum Beispiel können bei einem Ausbau der erneuerbaren Energien die Einwoh-

Die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie in konkrete Projekte vor Ort ist entscheidend, um die Bürger mitzunehmen.



nerinnen und Einwohner und vielleicht auch die kommunalen Unternehmen an den Erträgen beteiligt werden. Erfahrungsgemäß schwindet dann der Widerstand gegen neue Windräder, Freiflächen, Photovoltaik oder Stromtrassen.

Kennen Sie ein Beispiel für eine Kommune, die dies gut umgesetzt hat?

Ein Vorreiter ist der Kreis Steinfurt im Münsterland, der schon seit vielen Jahren alle Formen der erneuerbaren Energien ausbaut. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit der Bevölkerung vor Ort und durch Engagement und Investitionen der heimischen Wirtschaft. Hier entstehen hohe wirtschaftliche Erträge in einer strukturschwachen Region, die sich so ein neues wirtschaftliches Standbein aufgebaut hat.

Welche Unterstützung bietet der RNE beim Reporting?

Der RNE hat seit über zehn Jahren ein Reporting-System für Unternehmen aufgebaut, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), der inzwischen von über 1.100 Unternehmen genutzt wird. Diesen überarbeiten wir im nächsten Jahr und passen ihn an die neuen europäischen Vorgaben für berichtspflichtige Unternehmen an. Wir haben hier besonders die mittelständischen

Unternehmen im Blick, die bisher nicht direkt berichtspflichtig sind, aber als Teil der Lieferketten größerer Unternehmen ebenfalls Auskunft geben müssen. Derzeit sind die Mittelständler mit unterschiedlichen Wünschen konfrontiert. Wir wollen mit einem neuen Standard, einem DNK 2.0, dazu beitragen, dass die großen Unternehmen eine standardisierte Berichterstattung akzeptieren und so den Aufwand für die mittelständischen Unternehmen verringern.

Für die Verwaltungen haben wir den Dialog „Nachhaltige Stadt“ aufgebaut. Der Wunsch der Oberbürgermeisterinnen und -bürgermeister war ein gemeinsamer Berichtsstandard, der einen Mindeststandard, Seriosität und Vergleichbarkeit bietet und Greenwashing vermeidet. Deswegen haben wir mit Partnern den Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK) entwickelt, der jetzt seit über zwei Jahren in der Anwendung ist.

Wie passen Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammen?

Digitale Technologien können öffentliche Aufgaben verbessern, indem Nachhaltigkeitsaspekte besser verfolgt werden können, zum Beispiel bei der Verkehrssteuerung durch intelligente Systeme. Ebenso sind Beteiligungsprozesse mit digi-

talen Tools einfacher aufzubauen. Beim Reporting und Monitoring können digitale Prozesse helfen, Indikatoren schnell zu erfassen und auszuwerten. Je genauer wir wissen, was passiert, desto genauer können wir steuern. Negative Folgen der digitalen Prozesse sind ein hoher Energie- und Ressourcenverbrauch beim Betrieb und bei der Produktion. Eine Kommune sollte sowohl die Chancen der Digitalisierung als auch die Risiken im Blick behalten.

Haben Sie Ratschläge für Kommunen, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit verbinden wollen?

Es ist nicht einfach, digitale Tools in Verwaltungen einzuführen, weil es den zum Teil traditionellen Kooperationsprozessen neue und fremdartige Abläufe gegenüberstellt. Deswegen ist es wichtig, dies intensiv zu begleiten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Co-Creators von digitalen Tools zu machen, um ihre eigenen Erfahrungen und Wünsche zu berücksichtigen.

Geht die Integration von Nachhaltigkeit in den Kommunen schnell genug?

Ideal wäre es, wenn alle Kommunen tätig werden und die vorhandenen guten Vorbilder kopiert oder vielleicht sogar überholt werden. Insofern gibt es vieles, was die Kommunen voneinander lernen können. Wir sehen einen großen Veränderungsbedarf, wenn wir das Ziel der Klimaneutralität erreichen wollen. Es gilt, das Tempo zu erhöhen, ohne die politischen Akteure zu überfordern. Wir müssen eine politische Akzeptanz schaffen und das ist vor Ort noch unmittelbarer möglich, weil direkt mit den Menschen gesprochen wird. Deswegen sehen wir eine große Verantwortung der Kommunalpolitikerinnen und -politiker, aber auch der sonstigen Akteure, wie der kommunalen Wirtschaft, mit gutem Beispiel voranzugehen. «

Das Interview führte Piet Burmester.

BEST PRACTICE

Im Kleinen anfangen, um Großes zu bewegen

Leere Kassen, marode Infrastruktur, fehlende Angebote: Ländliche Kommunen kämpfen mit vielen Herausforderungen, darunter auch dem Bevölkerungsschwund. Die Gemeinde Löhnberg in Hessen konnte als eine von wenigen diesen Trend umkehren. Ihr Bürgermeister Dr. Frank Schmidt erklärt im Interview, wie es gelungen ist, gute Rahmenbedingungen für die Einwohner zu schaffen, und wie auch die Wirtschaft davon profitieren kann.

Herr Schmidt, welche Folgen hat der Bevölkerungsschwund für Kommunen?

Langfristig rückläufige Einwohnerzahlen stellen Gemeinden vor eine Reihe von Problemen. Direkte Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit von Verwaltungen hat es etwa bei den Finanzen. So berechnet sich die Schlüsselzuweisung bei der Einkommensteuer nach dem Erstwohnsitz. Mit diesen Mitteln erbringt die Kommune Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger wie etwa Wasserversorgung und soziale Dienste. Bei geringeren Einwohnerzahlen verteilen sich die Kosten auf weniger Schultern: Diejenigen, die bleiben, zahlen dann mehr und oft müssen Angebote reduziert werden. Das kann in eine Negativspirale führen.

Wie ist die Gemeinde Löhnberg auf Wachstumskurs gekommen?

Die Ausgangslage war im Jahr 2009 nach früheren Firmenwegzügen, mit hohen Schulden und schwindenden Bevölkerungszahlen alles andere als rosig. Wir haben eine Verwaltungsoffensive gestartet, um die Gemeinde attraktiver zu machen. Bürgernähe ist dabei für mich das Kennzeichen einer guten Verwaltung. Sie unterstützt die Ein-

*Saniert und umfunktioniert:
Das Mehrgenerationenhaus bringt
Projekte und Menschen zusammen.*



wohner direkt in ihrem Alltag und schafft Möglichkeiten. Dafür ist die Kombination von Beruf und Familie sehr wichtig. Daher haben die ersten Maßnahmen daran angesetzt.

Wir haben 2009 die Kita-Plätze unentgeltlich angeboten und gleichzeitig die verfügbaren Plätze ausgebaut. Später haben wir das auf die Nachmittagsangebote der Grundschule ausgeweitet. Vom ersten bis zum zehnten Lebensjahr wird jedes Kind versorgt. Das hat vor allem junge Familien angezogen. Eltern werden damit befähigt, sich beruflich und zivilgesellschaftlich mehr einzubringen. Das ist auch ein Standortfaktor für Unternehmen, die auch das private Wohlergehen der Mitarbeitenden berücksichtigen. Zwischen 2011 und September 2023 ist unsere Einwohnerzahl so um rund 12 Prozent auf über 4.800 gestiegen.

Wie stemmt die Gemeinde solche Projekte personell und finanziell?

Unentgeltlichkeit erfordert, dass die Kindergartenstruktur neu gedacht werden muss. Wir mussten die Ressourcen konzentrieren und effizient nutzen. Wenn jeder Ortsteil einen eigenen Kindergarten hat, führt das zu vielen kleinen Gruppen, die nicht altersgerecht sind und bei hohen Gebühren bleiben Plätze leer. Außerdem wird das Personal dünn verteilt, wodurch Ausfälle schwieriger kompensiert werden können.

Wir haben daher Einrichtungen zusammengelegt und Strukturen geschaffen, die Personal entlasten. Wir haben gleich am Anfang zum Beispiel ein eigenes Sekretariat eingerichtet. In den Grundschulen ist diese Vorgehensweise selbstverständlich, in Kindergärten komischerweise nicht. Auch die Förderung der Kinder kann in altersgerechten Gruppen besser erfolgen.

Eine einfache Rechnung zeigt, dass sich der Schritt auch finanziell lohnt: Wenn in einer Kindergarten-Gruppe nur die Hälfte der Plätze belegt ist, ändert das nur wenig an Raum- und Personalkosten. Während der Bund die Kosten für belegte Plätze übernimmt, bleiben Kommu-



Dr. Frank Schmidt
ist seit 2009 Bürgermeister der Gemeinde Lohnberg.

„Es kommt auf eine Kombination von Pflicht und Kür an, um Menschen zu erreichen.“

nen auf den Kosten von ungenutzten Plätzen sitzen. Durch das Auffüllen konnte die Gemeinde den Zuschuss von etwa 70 auf 50 Prozent senken, aber dazu mussten wir bei der Übernahme der Kitagebühren zunächst in Vorkasse gehen.

Was hindert andere Kommunen daran, aktiver zu investieren?

Es ist ein großer Aufwand für eine kleine Kommune, Förderanträge zu stellen. Die Komplexität hat in den letzten Jahren zugenommen. Das bindet dann personelle Ressourcen. Zudem ist auch etwas Wagemut nötig für große Investitionen: Als ich die Kindergartengebühren abgeschafft habe, beruhte das auf theoretischen Berechnungen. Erst die Praxis hat gezeigt, dass es sich wirklich auszahlt. Man sollte sich von zu viel Bürokratie und Gegenwind bei Veränderung nicht vom Weg abbringen lassen.

Wie identifizieren Sie Maßnahmen?

Neben den finanziellen Rahmenbedingungen nehme ich die vorhan-

denen Potenziale vor Ort ins Auge. Außerdem sollten Maßnahmen nicht isoliert erfolgen, sondern Teil einer größeren Vorstellung sein, wie die Gesellschaft in der Zukunft aussehen soll. Das schafft Synergien und so können mehrere Ziele gemeinsam vorangetrieben werden.

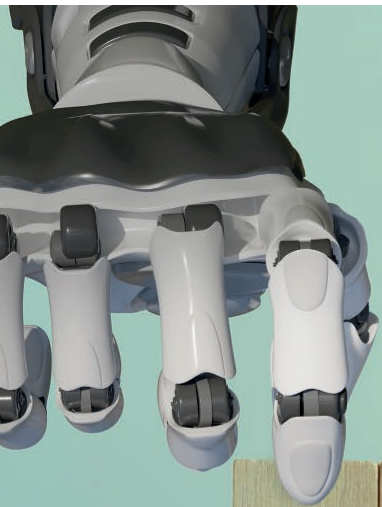
Haben Sie ein Beispiel für die Synergieeffekte bei Projekten?

Die energetische Sanierung sämtlicher Immobilien der Gemeinde war ein riesiger Kraftakt, den wir mit eigenen Investitionen, Förderprogrammen und zinsgünstigen Darlehen gestemmt haben. Als Folge der Sanierung sparen wir jährlich fast 200.000 Euro an Energiekosten, womit sich das Investment trägt. Einige zusammenliegende Gebäude der Gemeinde benötigten außerdem neue Heizungen. Wir haben in diesem Rahmen eine Nahwärmeversorgung auf Basis von Holzhackschnitzeln aufgebaut, die im Mehrgenerationenhaus Platz gefunden hat. Das Netz wurde so erweitert, dass inzwischen auch private Haushalte damit beheizt werden können. Zugleich haben wir bei der Sanierung das Mehrgenerationenhaus modernisiert und dessen soziales Programm ausgebaut.

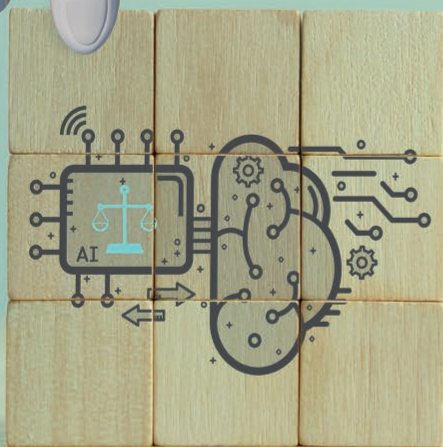
So ist dieses Gebäude zu einem belebten Zentrum der Gemeinde geworden, wo Jung und Alt an einem Ort zusammenkommen. Neben der angegliederten Schulbetreuung ist dort auch eine beitragsfreie Tagespflege entstanden. Wir gehen aktiv auf die ältere Generation zu, was bei genauerer Betrachtung ebenso unter den angesprochenen Aspekt Beruf und Familie fällt. Zusatzangebote werden hier von der Bevölkerung sehr gut aufgenommen. Es kommt auf eine Kombination von Pflicht und Kür an, um Menschen zu erreichen. Als Kommune ist es unsere Aufgabe, ein gutes Fundament zu schaffen, auf das Bürgerinnen und Bürger aufbauen können, und dann kommen diese von ganz allein. «

Das Interview führte Fabian Westermeyer.

THINK TANK



KI mit digitaler Ethik meistern



Immer höher türmen sich die Dokumente in vielen Behörden. Künstliche Intelligenz (KI) soll nun verstärkt helfen, die Fülle von Anträgen effizienter zu bearbeiten. Doch nur nachvollziehbare Entscheidungen schaffen Vertrauen bei Bearbeitern und Bürgern. Wie müssen Verwaltungen ethische Prinzipien integrieren, um KI verantwortungsbewusst zu nutzen?

Schon bevor Frau B. in ihren Arbeitstag startet, hat ein KI-System die E-Mails kategorisiert, priorisiert und Antworten auf häufige Fragen vorgeschlagen. Per Knopfdruck beantwortet Frau B. die einfachen Anfragen und gewinnt mehr Zeit für komplexe Fälle. So könnte der Alltag in Behörden aussehen, die die KI als helfende Hand einsetzen.

Menschen entlasten

Aber auch Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen kann die Technologie beim Behördengang unterstützen: Förderungen und Genehmigungen zu beantragen kann verwirrend sein. Viele benötigen eine Begleitung, um sich im Paragraphendschungel zurechtzufinden. Eine KI-basierte Assistenz könnte helfen, indem sie Fragen zu Fachbegriffen und Verfahren individuell beantwortet. Im Falle von Baugenehmigungen könnte so früher gebaut und die Wohnungsnot gelindert werden. Anbieter und Nutzer von Verwaltungsservices profitieren.

Doch wenn KI bei wichtigen Aufgaben helfen soll, muss sie einige Anforderungen erfüllen. Behörden haben eine besondere Verantwortung beim Umgang mit sensiblen Bürgerdaten und hohe Ansprüche an den Datenschutz. Zudem muss für Antragsteller nachvollziehbar sein, weshalb ihr Antrag bestätigt oder abgelehnt wurde. KI-Systeme in Verwaltungen müssen vertrauenswürdig gestaltet sein, indem die Rolle von KI klar definiert ist und den Nutzern die Möglichkeit gegeben wird, Einspruch zu erheben.

Eine Frage des Vertrauens

Vertrauen entsteht durch Transparenz und erklärte Entscheidungen. KI-Anwendungen sollten klar kennzeichnen, welche Prozesse automatisiert werden und wie ihre Urteile zustande kommen. Damit Mitarbeitende die Funktionsweise der eingesetzten KI-Lösung und deren Entscheidung verstehen und nach außen kommunizieren können, sind Richtlinien und Schulungen essenziell.

Für den öffentlichen Sektor entwickelte Systeme müssen außerdem rechtssicher sein, sonst wird aus der Entlastung ein Mehraufwand. Die Methoden der Explainable Artificial Intelligence (XAI) zielen darauf ab, Entscheidungsprozesse von KI-Modellen transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Hochwertige, diverse und repräsentative Trainingsdaten bilden dabei die Grundlage, um die Genauigkeit und Fairness der Modelle sicherzustellen.

Mit bedachtem Einsatz ans Ziel

Der Schwerpunkt sollte darauf liegen, den Einsatz von KI nur dort zu fördern, wo sie echte Verbesserungen und Effizienzgewinne bringt. Nicht jede Aufgabe in der Verwaltung ist für die Automatisierung durch KI gleichermaßen geeignet. Sinnvolle Use Cases für Behörden existieren etwa bei der Verarbeitung natürlicher Schrift und Sprache, dem sogenannten Natural Language Processing (NLP). KI-gestütztes Wissensmanagement und End-to-End-Dokumentenverarbeitung bieten hier großes Potenzial.

Die Implementierung und Integration von KI in der öffentlichen Verwaltung ist ein facettenreicher Prozess, der technologische und ethische Dimensionen umfasst. Die IT-Infrastruktur muss robust und sicher sein, um effiziente und zuverlässige Prozesse zu gewähren. Die Privatsphäre der User und faire Genehmigungsverfahren sind weitere Aspekte, die es zu garantieren gilt.

Gemeinsam weiterentwickeln

Mitarbeitende sollten gezielt aus- und weitergebildet werden, um je nach Rolle und Anwendungsfall die Möglichkeiten und Arbeitserleichterungen durch KI-Systeme zu erkennen und für potenzielle Probleme sensibilisiert zu sein. Ein grundlegendes Verständnis der technischen Aspekte sowie der ethischen Richtlinien für den Einsatz von KI ist dabei essenziell, um fundierte und verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können.

Dieses Verständnis bildet die Grundlage, um aktiv nach Systemverbesserungen zu streben und Feedback sowohl von Mitarbeitenden als auch von Bürgern ernst zu nehmen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Anwendungen schafft eine dynamische Umgebung, die sich an veränderte Bedürf-

nisse anpasst und dadurch die Akzeptanz bei allen Beteiligten erhöht.

Eine europäische digitale Ethik

Der Einsatz von KI darf zudem nicht zulasten von Zugänglichkeit und Inklusion gehen. Die KI-Systeme müssen für alle Bürgerinnen und Bürger nutzbar sein, unabhängig von ihren technologischen Kenntnissen oder Fähigkeiten. Dies erfordert, dass Benutzerschnittstellen sorgfältig geplant werden und die Funktionsweise des Systems leicht verständlich ist. Beides sollte schon zu Beginn der Entwicklung mitgedacht werden.

„Ein KI-gestützter Arbeitsalltag in der Verwaltung wird nach und nach Realität.“

Der AI Act, an dem die EU aktuell arbeitet, soll den rechtlichen Rahmen für KI festlegen. Das Gesetzesvorhaben betont die Notwendigkeit einer Risikoanalyse und fordert bei hohen Risiken strenge Maßnahmen zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Dies ist ein wesentlicher Schritt, um die Integrität von KI-Systemen und das Vertrauen in diese zu gewährleisten.

KI hilft heute schon in Behörden

Diese wichtigen Aspekte finden zunehmend Eingang in praxistaugliche Anwendungen. Ein KI-gestützter Arbeitsalltag in der Verwaltung wird nach und nach Realität. Ein Beispiel ist der Assistent F13 von Aleph Alpha, der dabei hilft, Texte zusammenzufassen, Kabinettsvorlagen zu bearbeiten und Recherchen durchzuführen. Per Knopfdruck wird eine eigens erstellte Wissensdatenbank durchforstet, was die Mitarbeitenden der Landesverwaltung in Baden-Württemberg bei ihrer Arbeit entlastet – und das Ganze auf nachvollziehbare Weise.

Insgesamt erfordert der verantwortungsvolle Einsatz von KI in Behörden kontinuierliche Anstrengungen und Überlegungen. Durch eine sorgfältige Balance zwischen technologischer Innovation und ethischen Überlegungen kann ein Rahmen geschaffen werden, der sowohl effizient als auch mit den Werten und Erwartungen der Gesellschaft vereinbar ist.



Katharina Kampen
ist Consultant Digitale Ethik bei Sopra Steria.
katharina.kampen@
soprasteria.com



BLICKWECHSEL

Mit Kooperation zu mehr Nachhaltigkeit

Die Bedingungen und Anforderungen, unter denen Unternehmen Wertschöpfung erzielen, ändern sich aktuell stark: Denn der Wandel zu nachhaltigem Wirtschaften ist ähnlich bedeutend wie der Übergang von der Agrar- in die Industriegesellschaft. Damit diese Transformation gelingt, bedarf es eines neuen Denkens im Management, das die Zusammenarbeit beim Thema Nachhaltigkeit vorantreibt.

Zunehmende Klimaextreme, schwindende Ressourcen, unterbrochene Lieferketten, geopolitische Konflikte und der Herausforderungen mehr beschäftigten Unternehmen. Wenn es darum geht, diese Probleme zu lösen, fühlen sich Führungskräfte oft allein und isoliert. Das alte Wettbewerbsdenken sowie das Verständnis von Profit und Nachhaltigkeit als Gegensätze kommen in diesem Kontext immer mehr an ihre Grenzen.

Frischer Wind bei Anforderungen

Effekte, die früher noch als „Externalitäten“ zählten, rücken heute in den Fokus von verantwortungsvollen Unternehmen: Es gilt, Umweltschäden bei der Ressourcengewinnung oder schlechte Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern zu verhindern. Eindimensionale Steuerungs- und Controlling-Ansätze, die nicht über die eigene Produktionsstätte hinausschauen, sind hier nicht mehr zeitgemäß. Sie werden in Good Companies suk-

zessive durch multidimensionale Steuerungsinstrumente ersetzt, die die gesamte Wertschöpfungskette überblicken.

Diese Dynamik wird zudem durch neue politische Rahmenbedingungen beschleunigt, darunter das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, die CSRD oder die EU-Taxonomie. In Anbetracht all dieser Richtlinien, erkennen selbst in konservativ geführten Unternehmen immer mehr Führungskräfte, dass die Nachhaltigkeitsstrategie kein bloßes „Add-on“ mehr ist.

Kreislaufwirtschaft als Erfolgsmodell

Um erfolgreich zu sein, brauchen Organisationen eine transparente sowie regelkonforme Governance-Struktur (Compliance) und ein am langfristigen Erfolg ausgerichtetes Geschäftsmodell (Strategie). In beiden Bereichen müssen Unternehmen die Interessen ihrer internen und externen Stakeholder

*Hand in Hand
lässt sich die
Transformation
besser stemmen.*



in zunehmendem Maße berücksichtigen. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen gewinnt immer mehr an Bedeutung im Wirtschaftsleben.

Besonders die Transformation einer linearen hin zu einer zirkulären Wertschöpfungskette bedarf einer umfänglichen Zusammenarbeit der Unternehmen mit ihren Kunden, Lieferanten sowie anderen Organisationen. Nur gemeinsam ist es möglich, Rohstoffe und Produkte im wirtschaftlichen Prozess fortlaufend weiter zu nutzen, so dass Stoffkreisläufe entstehen, die möglichst wenig CO₂-Emissionen und Abfälle verursachen.

Kooperationsstrategie notwendig

Solche Kooperationen verlängern die Wertschöpfungskette und helfen dabei, die komplexen Marktherausforderungen gemeinsam zu meistern. Damit das funktioniert bedarf es einer nachhaltigen Unternehmensstrategie, bei der Kooperationsorientierung ein zentrales „Add-in“ ist. Zusammenarbeit muss von Beginn an in der Strategie mitgedacht werden, damit wird sie nach den mehrdimensionalen Anforderungen der Stakeholder kalibriert und generiert mit diesen zusammen innovative Lösungen. Damit geht dieses Vorgehen weit über derzeit oft isolierte Nachhaltigkeitsstrategien hinaus.

Diese neue Zusammenarbeit zwischen Organisationen hat auch Folgen für die Finanzierung der beteiligten Unternehmen: Fremdkapitalgeber und Investoren legen ihren Fokus immer öfter auf Themen wie Ökologie und Sozialverträglichkeit. Dies führt zu neuen finanziellen Bewertungen von Organisationen und deren Netzwerkpartnern. Neben den zukünftigen Cashflows und deren Volatilität wird der aktuelle Barwert eines Unternehmens nun von dessen Nutzen für die Stakeholder sowie dessen gesellschaftlichem Impact bestimmt.

Netzwerke generieren Wert

Immer mehr Studien zeigen, dass nachhaltige Unternehmensführung in vielfältiger Hinsicht positiv auf relevante Finanzkennzahlen wirkt. Damit entwächst das Thema Nachhaltigkeit der lange rein normativ und ideologisch geführten Diskussion. Es gewinnt auch für klassische Unternehmen an betriebswirtschaftlicher Relevanz. Denn Nachhaltigkeit und Profitabilität bedingen einander. Wenn das verstanden wird, ist der Weg frei für ein gesamtheitliches Denken, das neue Geschäftsmodelle, Unternehmensstrategien und Stakeholder-Partnerschaften mit sich bringt. Beispielsweise profitieren die Partner einer Plattformökonomie von einer gemeinsamen digitalen Infrastruktur, auf deren Basis sie individuelle Services erstellen können.

Attraktiver Standortfaktor

Der Schlüssel zur Weiterentwicklung unseres Wirtschaftsstandorts ist, dass Unternehmen bei der nachhaltigen Transformation enger zusammenarbeiten. Es braucht hier Pioniere und Vorbilder, um andere mitzuziehen. Das gegenwärtige Handeln sollte von einer klaren Vision für die Zukunft geleitet sein. Mit Hilfe neuer Technologien und der Digitalisierung sowie eines neuen Mindsets, das sich auf Kooperation und positiven Impact konzentriert, werden Unternehmen zum Katalysator der Transformation in Sachen Nachhaltigkeit.

Austausch vorantreiben

In ähnlicher Weise gewinnen auch in der Wissenschaft transdisziplinäre Zugänge und die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Disziplinen noch mehr an Relevanz. Im Wechselspiel zwischen verschiedenen Akteuren entstehen neue Erkenntnisse, die für eine nachhaltige Wissensgesellschaft wichtig sind. Dieses neue Denken wird die Wirtschaft und Bildung des 21. Jahrhunderts maßgeblich beeinflussen. Zusammenarbeit und Kollaboration zwischen ganz unterschiedlichen Akteuren sind entscheidend für den gemeinsamen Erfolg – dafür braucht es jedoch ein neues Mindset sowie ganz neue Skills und Managementansätze. Nachhaltiges Wirtschaften wird dann zum dynamischen Motor unserer weiteren gesellschaftlichen Entwicklung sowie zum dringend benötigten Innovationstreiber in der Wirtschaft.

„Eindimensionale Steuerungs- und Controlling-Ansätze, die nicht über die eigene Produktionsstätte hinausschauen, sind nicht mehr zeitgemäß.“



Prof. Dr. René Schmidpeter ist Professor an der Berner Fachhochschule BFH und Research Scientist bei der Parmenides Stiftung in München.
rene.schmidpeter@bfh.ch



Buch & Web

FACHLITERATUR



Ralf T. Kreuzer:

Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung: Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen. Springer Gabler 2023.

Nachhaltigkeit repräsentiert mehr als die Achtung der planetaren Grenzen. Sie fordert auch eine Verantwortung gegenüber Menschen und Wirtschaft. Der Bestand jeder einzelnen dieser Facetten bedingt schließlich das Überleben der anderen. Aus diesem Grund muss eine nachhaltige Unternehmensführung allen drei Säulen Tribut zollen. Wie dies am besten erfolgen kann, erklärt Prof. Dr. Kreuzer entlang dieses gut recherchierten Buchs, in dem er anhand zahlreicher Studien und Berichte in die Welt, Begrifflichkeiten und Regelungen der nachhaltigen Unternehmensführung einführt. Ob bei der Definition des Unternehmenspurpose, den Wertschöpfungsketten oder im Marketing – Nachhaltigkeit sollte immer mitgedacht und integriert werden. Abgerundet wird dieses Einführungswerk durch die Vorstellung von Konzepten des Monitoring und Controlling sowie einem Exkurs zum Vertrauensaufbau.



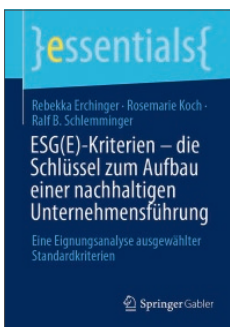
Michael Alberg-Seberich und Derrick Feldmann:

Das neue Corporate Social Mind: Warum Haltung alles ist – und wie Unternehmen sozialen Wandel berücksichtigen. Redline Verlag 2022.

Mit ihrem Buch liefern Michael Alberg-Seberich und Derrick Feldmann einen Praxisleitfaden für die Managementebene, der aufzeigt, wie es Unternehmen gelingen kann, ihre gesellschaftliche Verantwortung strategisch anzunehmen. Nach Auffassung der Autoren verfügen Organisationen, die damit erfolgreich sind, über acht spezifische Charakteristiken, die entlang des Werks besprochen werden. Jedes Kapitel gliedert sich in drei Teile: Ein theoretischer Abschnitt mit kurzem Fokusblock fasst den Inhalt des jeweiligen Kapitels entlang von Stichpunkten prägnant zusammen. Komplementiert wird dies mit einem kurzen Transferblock, durch den Entscheiderinnen und Entscheider Leitfragen an die Hand bekommen, und mit einem Interview, in dessen Rahmen die Theorie vollends mit Praxis unterfüttert wird. Es handelt sich um ein gut strukturiertes und lesenswertes Buch, das anhand anschaulicher Beispiele erklärt, dass die Kombination aus guter Unternehmensführung und einem Corporate Social Mind es möglich macht, zeitgleich gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren.

LINKS

- » **KfW Stories: Geschichten von Gründerinnen und Gründern** | <https://www.kfw.de/stories/wirtschaft/gruenden/>
Die KfW unterstützt kreative Ideen von zahlreichen Start-ups, die die Welt verbessern wollen, und stellt sie auf dieser Website vor.
- » **Erklärung der CSR-Grundlagen – Bundesministerium für Arbeit und Soziales** | <https://tlp.de/csr-grundlagen>
Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bietet an dieser Stelle Informationen zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) an. Zudem werden bisherige Gewinner des CSR-Preises der Bundesregierung aufgeführt.
- » **Corporate Governance Factbook – OECD** | <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>
Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sammelt internationale Informationen zum Thema gute Unternehmensführung und veröffentlicht das Corporate Governance Factbook, in dem diesbezügliche institutionelle und regulatorische Regelungen international verglichen werden.



Rebekka Erchinger, Rosemarie Koch und Ralf B. Schlemminger:

ESG(E)-Kriterien – die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung: Eine Eignungsanalyse ausgewählter Standardkriterien. Springer Gabler Essential 2023.

Woran können sich Unternehmen orientieren, wenn sie eine nachhaltige Unternehmensführung implementieren wollen? Derzeit gibt es eine Vielzahl an Nachhaltigkeitskriterien, die hier Hilfe versprechen. Die Autoren stellen in diesem Buch drei verschiedene Standardkriterienkataloge vor: die Global Reporting Initiative (GRI), den Nachhaltigkeitskatalog der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) und den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE). Anhand acht verschiedener Kriterien bewerten die Autoren die Nachhaltigkeitskataloge, wobei keiner besser als „befriedigend“ abschneidet. Mängel bestehen bei der Zuordnung zu betrieblichen Bereichen, der Abstufung der einzelnen Kategorien und den Möglichkeiten einer stufenweisen Erweiterung. Die Autoren verfolgen dabei den Ansatz, nicht nur theoretisches Wissen zu vermitteln, sondern auch praktische Handlungsanweisungen für Unternehmen bereitzustellen.



Oliver Errichiello und Arnd Zschiesche:

Grüne Markenführung: Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Instrumente für ein nachhaltiges Brand- und Innovationsmanagement. Springer Gabler 2021.

Wie schaffen es grüne Unternehmen, ihr authentisches Handeln und ihre Leistungsgeschichte zu nutzen, ohne diese zur Disposition zu stellen? Die Antwort der Autoren lautet: durch Marken, die es planvoll zu steuern gilt. In ihrem Buch erläutern die Markensoziologen anschaulich, wie dies am besten gelingt. Das Werk besticht durch eine kurzweilige und pointierte Analyse des grünen Konsums im Zeitverlauf. Es legt dar, dass Marken soziale und zutiefst menschliche Phänomene sind, die direkte wirtschaftliche Auswirkungen haben. Sie sind nicht nur Mittel zum Zweck, sondern stehen stellvertretend für Geschichten und Gemeinschaften. Entscheidend ist daher, die Wirkungsgesetze, die daraus resultieren, zu verstehen. Dank gut eingebundener Praxisbeispiele und prägnanter Grundsätze zur grünen Markenführung verbinden die Autoren gekonnt Theorie und Praxis. Ansprechend und verständlich formuliert, richtet sich das Buch an Entscheidende in Unternehmen, in Wissenschaft und anderweitig Interessierte.

Glossar

» CO₂-Zertifikate

Handelbare Zertifikate, die Unternehmen das Recht zum Ausstoß einer bestimmten Menge an Kohlendioxid gewähren.

» CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

EU-Richtlinie, die Unternehmen verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten.

» Digitale Ethik

Disziplin, die sich mit moralischen und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Technologien befasst.

» Drei-Säulen-Theorie

Ansatz zur Nachhaltigkeit, der Umwelt, Soziales und Wirtschaft als gleichwertige Säulen betrachtet, die gemeinsam berücksichtigt werden.

» ESG

Abkürzung für die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung), die der Einordnung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens dienen.

» ESG-KPIs (Key Performance Indicators für ESG)

Kennzahlen, die die Leistung eines Unternehmens in Bezug auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung messen.

» EU-Taxonomie

Klassifikationssystem der EU, das Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit einer Wirtschaftstätigkeit definiert und damit die Ermittlung des Grads der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition erleichtern soll. Die Taxonomie dient als Basis, um eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung zu erreichen.

» Externalitäten

Nebeneffekte von wirtschaftlichen Aktivitäten, die andere betreffen, aber nicht in den Marktpreis einbezogen werden, wie Luft- und Gewässerverschmutzung oder Lärm.

» Good Company

Eine Good Company zeichnet sich durch eine pflichtbewusste, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Kultur und Führung aus. Die Organisation übernimmt ökologische, soziale und ethische Verantwortung. Dabei berücksichtigt sie die Interessen interner wie externer Stakeholder bei unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen.

» Greenwashing

Irreführende Praxis, bei der Unternehmen sich umweltfreundlicher darstellen, als sie sind.

» Impact Assessment

Bewertungsmethode, die die Auswirkungen von Projekten oder Unternehmensaktivitäten auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft misst.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teil der Informatik, der sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Kooperationsökonomie

Wirtschaftssystem, das auf Zusammenarbeit und gegenseitigem Nutzen statt auf Wettbewerb basiert.

» Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG)

Gesetz über die Stärkung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten.

» Monitoring & Reporting

Prozess des Überwachens und Berichtens von Unternehmensaktivitäten, um Leistung und Compliance zu bewerten.

» Nachhaltige Finanzierungen

Finanzierungsformen, die ökologische, soziale und Governance-Aspekte berücksichtigen, um langfristig positive Auswirkungen zu erzielen. Oft werden finanzielle Parameter wie etwa der Kreditzins an die Erfüllung nachhaltiger Kriterien geknüpft.

» Natural Language Processing (NLP)

Bereich der Künstlichen Intelligenz, der sich mit der Interaktion zwischen Computern und menschlicher Sprache befasst.

» Scope-1-, -2- und -3-Emissionen

Scope 1 bezieht sich auf direkte Emissionen, Scope 2 auf indirekte Emissionen und Scope 3 zeigt Emissionen von vor- und nachgelagerten Akteuren in der Wertschöpfungskette an.

» Share- und Stakeholder Value

Konzept, das die Wertsteigerung sowohl für Aktionäre (Shareholder) als auch für alle anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens betont.

» Sustainable Development Goals (SDGs)

Am 1. Januar 2016 in Kraft getretener globaler Plan der Vereinten Nationen, der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung umfasst. Damit soll bis 2030 weltweit eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene gesichert werden.

» Zwillingstransformation

Strategie, die sowohl die digitale als auch die nachhaltige Transformation in Unternehmen kombiniert, um ganzheitliche Fortschritte zu erzielen.

Aktuelle Studien



Managementkompass

Open Company – Offen für mehr Wertschöpfung

Die Zukunft lebt von Zusammenarbeit: Wer sich der Außenwelt verschließt, gerät zunehmend ins Hintertreffen und verschenkt wertschöpfendes Potenzial. Die Transformation der Wirtschaft kann keine Organisation allein stemmen. Offenheit und Mut für gemeinsame Lösungen sind gefragt, um diesen Prozess erfolgreich zu meistern. In diesem Kontext ist eine Open Company ihrer Zeit voraus, denn sie setzt auf abteilungs- und organisationsübergreifende Kooperation. Wie weit sind Unternehmen und öffentliche Verwaltungen inzwischen in Bereichen wie Co-Creation, Open Data, Coopetition oder Open Business?

Managementkompass

BANI – Navigieren in der neuen Normalität

Unternehmen und Behörden sind aktuell mit multiplen, gleichzeitigen Herausforderungen konfrontiert. Die teils in sich verwobenen Problematiken machen ein Umdenken nötig, um sich in der neuen Normalität zu behaupten. Das Konzept BANI beschreibt die Welt als brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nicht-linear (non-linear) und unbegreiflich (incomprehensible) und dient als Rahmenwerk, mit dem sich Akteure besser in den chaotischen Zeiten zurechtfinden sollen. Was können Wirtschaft und Verwaltung von BANI lernen und inwieweit ist die Denkweise bereits in Organisationen verankert?



Branchenkompass

Public Sector – Effizienz in der Verwaltung

Im Stresstest jüngster Krisen zeigt sich, dass die Verwaltungen in Deutschland auf einem guten Weg sind: Bei Themen wie Resilienz und digitaler Souveränität positionieren sich die Verwaltungen klar. Der Branchenkompass von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut gibt Antworten darauf, wie Verwaltungen ihre Digitalisierung weiter vorantreiben und wie sich Arbeitsvorgänge sicherer und nachhaltiger gestalten lassen. Die Experteninterviews zeigen deutlich, dass der Digitalisierung in den Verwaltungen eine hohe Priorität zukommt. Jede Verwaltung wählt unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2023

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: peterschreiber.media – stock.adobe.com

Redaktion: Piet Burmester, Jacqueline Preußner, Fabian Westermeyer, Mira Würzberger
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de