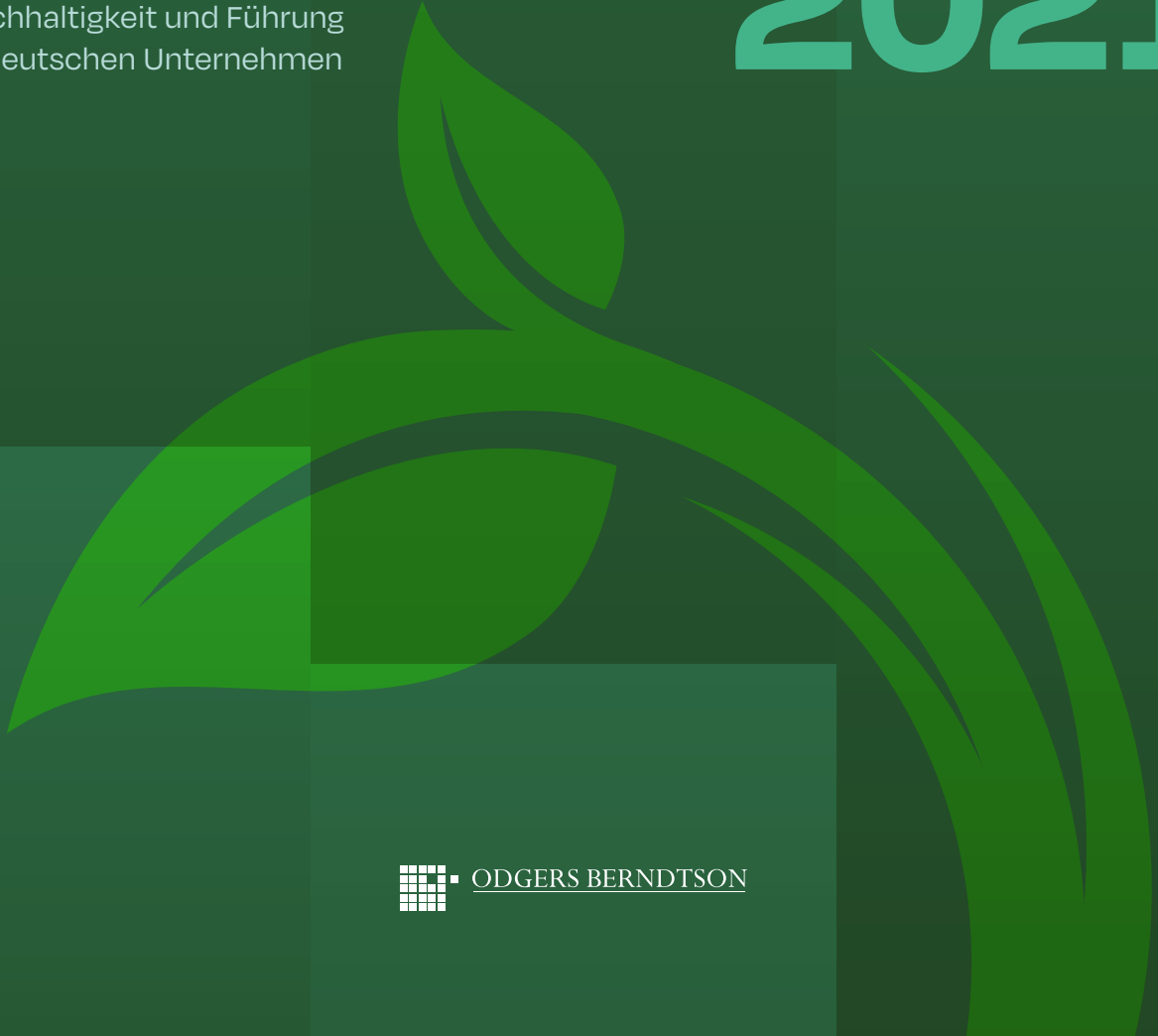
Sustainability & Leadership 2020—2021

Exklusive Studie
und Befragung von
Top-Managern zum Thema
Nachhaltigkeit und Führung
in deutschen Unternehmen



ODGERS BERNDTSON

Inhalt

Sustainability & Leadership: Warum diese Studie? 3
Daten, Fakten, Statements: Die Quellen unserer Studie 5

1 Sustainability & Organisation

Executive Summary: Spielregeln von heute – für morgen 8
1.1 Nachhaltigkeit in den Unternehmen: Kein Trend mehr, sondern ein Muss 9
1.2 ESG-Kriterien: Was genau verbirgt sich hinter den 3 Begriffen? 12
1.3 Die größten Treiber für Nachhaltigkeit: Kunden, Käufer, Konsumenten 14
1.4 Der Weg ist nicht das Ziel: Klare Ziele setzen – und sie einhalten 17
1.5 Nachhaltig mit Nachdruck: Konkrete Maßnahmen in den Unternehmen 21
1.6 Risiken und Hürden: Unternehmen im Spannungsfeld von Gewinn und Gewissen 23
Plus: Die 4 größten Herausforderungen 25

2 Sustainability & People

Executive Summary: Hier setzt zielführende Transformation an 28
2.1 Verantwortung für Nachhaltigkeit: Alles über den CSO* 30
2.2 Vorbildfunktion und Werte: So fordert Nachhaltigkeit die Führungskräfte 37

3 Conclusio

Kluge Köpfe, klare Visionen: Die deutschen Top Executives über ihre Vision eines nachhaltigen Unternehmens 40
1-Minute-Summary: Engagement zahlt sich aus: Für Umwelt, Unternehmen, Umsatz 42
Unsere Insights – Ihre Impulse: Verantwortung als Chance 43
Liste der Teilnehmer 45

*Alle Nennungen von Positionen in dieser Studie sind jeweils geschlechterneutral zu sehen.

Unternehmen sind in puncto Nachhaltigkeit stark gefordert: Nachhaltiges Business ist in der heutigen Zeit ein Muss. Was bedeutet das für die größten deutschen Unternehmen, ihre organisatorischen Strukturen, ihre Wirtschaftlichkeit und ihre Führungskräfte? Wie passen Ökonomie und Ökologie zusammen? Und wie definieren diese Unternehmen überhaupt „Nachhaltigkeit"? Davon wollten wir uns ein klares Bild verschaffen. Welche Herausforderungen gilt es zu bewältigen – und wie kann man ihnen begegnen?

Sustainability & Leadership: Warum diese Studie?

Gabriele Stahl
Partner, Odgers Berndtson

Ein Blick in die Nachrichten reicht: Unser Planet leidet unter Klimawandel und dessen Konsequenzen. Und nun auch noch eine Pandemie.

Es ist nicht fünf vor, sondern fünf nach zwölf: Wirtschaftlich, umweltpolitisch und gesellschaftlich sind Unternehmen heute schon stark davon betroffen, auf all diese Herausforderungen zu reagieren. Dazu ist das Umweltbewusstsein in der Öffentlichkeit gestiegen; Verbraucher fordern nachhaltig und fair produzierte Produkte. Die bereits heute sichtbaren Auswirkungen des Klimawandels wie Wassermanagement, Zerstörung der Artenvielfalt oder Ausbeutung in den Lieferketten sind alles Brennpunkte und Themen, die Konsumenten zu Recht beschäftigen – und für die Unternehmen entsprechende Lösungen finden müssen.

Zum Zeitgeist gesellen sich noch konkrete Anforderungen:

Bereits 2015 hat die UN mit den „17 Sustainable Development Goals" konkrete Nachhaltigkeitsziele verabschiedet. Die Mitgliedstaaten der EU sind dabei Vorreiter in der Umsetzung der sogenannten Agenda 2030. Zudem haben die EU mit dem „European Green Deal" und die USA mit dem „Green New Deal" ambitionierte Nachhaltigkeitspläne entwickelt. Im Mai 2021 wurde außerdem das Maßnahmenpaket „Klimapakt Deutschland" von der Bundesregierung beschlossen, das auf einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts fußt und Klimaneutralität bis 2045 statt wie vorher geplant bis 2050 anstrebt.

Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen Nachhaltigkeit in ihre strategische Ausrichtung automatisch integrieren und vor dem Hintergrund all dieser wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und umweltpolitischen Faktoren optimieren.

Wo stehen nun die deutschen Big Player und die von uns befragten mittelständischen Unternehmen auf ihrem Weg zu transformativer Nachhaltigkeit?

- Inwieweit ist der Unternehmensalltag bereits von Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien geprägt?
- Woher stammen die Impulse dafür, wer treibt die Veränderung?
- Wie erlebt und empfindet das Management die Nachhaltigkeitsagenda – sowohl vom strategischen Leitbild her als auch operativ?
- Was bedeutet das für die Führungskräfte in den Unternehmen?
- Wo finden sich Lücken und Chancen – und wer übernimmt dafür die Verantwortung? →

*ESG-orientiertes Investieren hat in den letzten Jahren einen kometenhaften Aufstieg erlebt: Weltweit übersteigen nachhaltige Investitionen mittlerweile 30 Billionen US-Dollar.**

Führung zwischen Status quo und Zukunft

All dem sind wir auf den Grund gegangen, indem wir den Dialog mit den entscheidenden Vertretern der deutschen Industrie gesucht haben.

Wir wollten in Erfahrung bringen, wie die deutschen Top-Unternehmen es mit der Nachhaltigkeit halten. Vor allem in den Aspekten Unternehmensstruktur und -kultur, Menschen und Management.

Dabei haben wir Trends, Standards, Wahrnehmungen und Ausrichtungen in den Unternehmen von Vorstands- bis in Management-Ebenen untersucht und in verschiedenen qualitativen und quantitativen Erhebungstools eruiert.

Statistiken, Statements, Meinungsbilder: Wie denkt und handelt man in Deutschlands Top-Unternehmen?

Dabei herausgekommen sind wertvolle Statistiken, Statements und Meinungsbilder. Ergebnisse, die relevant sind für jeden, der erfolgreich und zukunftsorientiert auf den sich stark verändernden Märkten agieren will.

Wir freuen uns, Ihnen unsere exklusiven Insights hiermit zu präsentieren. Die wichtigsten Punkte haben wir für Sie in den Executive Summaries zu „Sustainability & Organisation“ auf **Seite 8** und zu „Sustainability & People“ auf **Seite 28** zusammengefasst.

Daraus resultierende Impulse für Ihr unternehmerisches Self-Assessment finden Sie auf **Seite 43**.

Auf Basis dieser in Deutschland einzigartigen Studie können auch wir aktuelles Know-how und Expertise mit Ihnen teilen, unsere Beratungsservices optimal ausrichten, entsprechend agieren und unsere Klienten in den Unternehmen individuell beraten. Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bedanken, ohne die diese Studie nicht zustande gekommen wäre. Vielen Dank für den einzigartigen Input!

Viel Freude und gute Impulse bei der Lektüre. Für Nachfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Herzlichst

Gabriele Stahl
Partner, Odgers Berndtson

* Quelle: gsi-alliance.org

Daten, Fakten, Statements: Die Quellen unserer Studie

Wie erhält man ein möglichst aussagekräftiges Bild davon, wie Nachhaltigkeit heute in großen deutschen Unternehmen gehandhabt wird? Einen Überblick darüber, welchen Stellenwert die ESG-Themen, angefangen von der Unternehmensspitze bis hin zu Führungskräften und Managern, einnehmen – und ob, wo und wie sie konkret mit der Position eines Chief Sustainability Officers (CSO) verknüpft sind?

All dem sind wir auf den Grund gegangen – um genau aufzuzeigen, wo Deutschlands bedeutendste Unternehmen in der Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen stehen. Um Ihnen berichten zu können, welche Erkenntnisse sich heute und in den kommenden Jahren für Unternehmen ergeben. Dabei haben wir auf einen Mix von quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden gesetzt. →

Auf diesen Quellen basiert die Odgers Berndtson-Studie „Sustainability & Leadership“

1

Top Executive Evaluation: Geschäftsführer- und Vorstands-Interviews

Wie die Führungsspitze über Sustainability denkt – und wie sie handelt

Wir haben ganz oben an der Spitze angefangen – und unseren exklusiven Zugang zu Geschäftsführern und Vorständen von namhaften mittelständischen bis zu großen Unternehmen (500 Millionen € bis über 70 Milliarden € Umsatz) genutzt. **Unsere Partner haben mit knapp 60 Vertretern der Branchen Konsumgüter, Handel und Industrie persönlich gesprochen** und sie zum Thema Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen befragt: Nach Status quo, Positionen und Visionen. Die Antworten haben wir teils standardisiert, teils als Freitextantworten ausgewertet.* Eine vollständige Liste des „Who is Who“ der Befragten finden Sie auf Seite 45. Prägnante Zitate aus dieser Top Executive Evaluation finden Sie teilweise auch auf den folgenden Seiten.*

2

Das Manager-Barometer: Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels

Umsetzung auf Management-Ebene: Wo und wie ist Sustainability bereits angekommen?

Gut zu hören, was Vorstände und Geschäftsführer sagen. Doch wie denken und agieren ihre Führungskräfte und Manager? Dafür konnten wir auf das Odgers Berndtson Executive Panel – das größte Executive Panel im deutschsprachigen Raum – zugreifen: **2.008 Führungskräfte aller Management-Ebenen und Branchen aus der D-A-CH-Region** haben uns zum Thema Nachhaltigkeit einige Fragen beantwortet. Anonym und elektronisch. Ihre Antworten auf unsere Multiple-Choice-Fragen haben wir evaluiert und in übersichtlicher Diagramm-Form ausgewertet.**

3

Untersuchung zu den Themen Hierarchie, Struktur und CSO

Strukturell gelebte Nachhaltigkeit – wie ist sie organisiert, und wer ist zuständig?

Wie ist Nachhaltigkeit in den 90 für die Studie untersuchten Unternehmen organisatorisch aufgestellt? Das wollten wir genau wissen: Wir haben **die Daten von 90 Unternehmen im Detail untersucht und Hierarchie, Verantwortungsbereiche und Berichtswege der Nachhaltigkeits-organisation recherchiert.** Außerdem interessierte uns Näheres zur Person des CSOs, falls ein solcher bereits installiert war. So haben wir nicht nur ein strukturelles Gesamtbild, sondern auch **Ergebnisse zu Alter, Geschlecht und Background der ersten Riege der deutschen CSOs generiert.** Die 90 Unternehmen sind dabei in den Auswertungen übersichtlich unterteilt nach DAX, MDAX und nicht börsennotierten deutschen Unternehmen.***

Und so teilen sich die 90 befragten Unternehmen auf:

→ DAX-Unternehmen:
Die DAX-Unternehmen sind die 30 größten, umsatzstärksten und an der deutschen Wertpapierbörse notierten Unternehmen Deutschlands. Alle davon haben wir untersucht.

→ MDAX-Unternehmen:
Die 30 im MDAX gelisteten Unternehmen mit den meisten Mitarbeitern:

- Über 6.500 Mitarbeiter
- Über 1 Milliarde € Umsatz p. a.

→ Sonstige Großunternehmen:
Die 30 größten, nicht börsennotierten Unternehmen Deutschlands (Top 30 non-listed):

- Über 30.000 Mitarbeiter
- Über 5 Milliarden € Umsatz p. a.

* Odgers Berndtson Top Executive Evaluation
** Odgers Berndtson Manager Barometer
*** Odgers Berndtson Desk Research

1

Sustainability & Organisation

„Nachhaltiges Handeln und unternehmerischer Erfolg stehen nicht im Widerspruch.“

Dr. Heinz-Jürgen Bertram, *Vorsitzender des Vorstands, Symrise AG*

Executive Summary

Sustainability & Organisation: Spielregeln von heute – für morgen

Es wird ernst: Das Thema Nachhaltigkeit hat die Vorstandsetagen durchdrungen. Nur wer sich den heutigen Herausforderungen der ESG-Themen stellt, wird wirtschaftlich weiterkommen. Darauf kommt es in Zukunft an:

1 **Nachhaltigkeit ist eine Notwendigkeit, kein *Nice-to-have***
Kein Unternehmen kommt in Sachen Nachhaltigkeit mit bloßen Lippenbekenntnissen weiter. Taten, nicht Worte, zählen. Stakeholder, Kunden und Investoren fordern authentische und transformative Maßnahmen in Nachhaltigkeit. Wer darauf nicht reagiert und weiter *business as usual* betreibt, wird am Markt nicht überleben.

2 **Nachhaltigkeit treibt den Kulturwandel in den Unternehmen**
Die Nachhaltigkeitsdebatte hat ein neues Verständnis von langfristigem wirtschaftlichem Erfolg und sinnhaftem unternehmerischem Agieren in den Führungsetagen angestoßen. Gewinnmaximierung ist nicht mehr alles. Kultureller und sozialer Kontext zählen. Daher müssen Unternehmen erkennen, dass sie eine neue Value Proposition entwickeln, Purpose und Markenwerte zeitgemäß und nachhaltig ausdrücken müssen.

3 **Das Trio zum Erfolg: ESG ist das neue Management-ABC**
Das Trio Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen (ESG) wird zunehmend relevanter – und zwar als Gesamtpaket. Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens reicht es nicht aus, nur einen der ESG-Pfeiler konsequent zu verfolgen: Unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement wird von Öffentlichkeit und Endverbrauchern auf allen drei Pfeilern gemessen. Aspekte wie Diversity, Social Governance und ethisches Wirtschaften gehören selbstverständlich dazu. Effektives Management dieser Themen führt zum Wettbewerbsvorteil.

4 **Wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges Handeln schließen sich nicht aus**
Ökonomie und Ökologie sind kein Widerspruch, sondern zwei Ziele, die unternehmerisch gemeinsam gedacht werden müssen. Erfolgreiche Führung bedeutet heute, Nachhaltigkeitsaspekte unter Berücksichtigung aller Risiken und Regulatorien zu explorieren und zu integrieren – und dabei die Balance zwischen ökonomischem Erfolg und ökologischer Sinnhaftigkeit stets neu auszurichten.

1.1

Heutzutage geht es nicht mehr darum, OB ein Unternehmen sustainable ist, sondern vielmehr darum, WIE. →

Nachhaltigkeit in den Unternehmen: Kein Trend mehr, sondern ein Muss

Die gute Nachricht zuerst: Um das Thema Nachhaltigkeit kommt im Jahr 2021 kein Unternehmen mehr herum. Es ist kein anstehender wirtschaftlicher „Trend" mehr, sondern in allen großen Unternehmen bereits von hoher Relevanz und unumgänglicher Bestandteil der unternehmerischen Ausrichtung.

Nicht nur messen alle von uns befragten Geschäftsführer und Vorstände dieser Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit persönlich eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei (siehe Seite 11).

Auch in ihren Organisationen hat sich Nachhaltigkeit durchgesetzt und in konkreten Maßnahmen niedergeschlagen: So gaben in der Odgers Berndtson Top Executive Evaluation 75 % der befragten Geschäftsführer und Vorstände an, dass Nachhaltigkeit bereits im Unternehmenszweck und Leitbild (Purpose) ihres Unternehmens fest verankert sei* (siehe Seite 11).

Dabei ist die jahrzehntelange Feigenblatt-Funktion (Greenwashing) passé beziehungsweise gilt heute als zu vermeidender Imageschaden. Konkrete Nachhaltigkeitsziele werden gesteckt. Und umfangreiche Aktivitäten und Maßnahmen, die sich über die drei ESG-Pfeiler ziehen, werden umgesetzt (siehe Seite 22).

> *„Nachhaltigkeit gehört bei uns zur DNA des Unternehmens und der Kulturwandel beginnt bei jedem von uns."*

Alexander Birken, *Vorsitzender des Vorstands, Otto (GmbH & Co KG)*

„Bei uns geht es nicht um Nachhaltigkeit, bei uns geht es um Zukunftsfähigkeit. Der Mensch steht immer im Mittelpunkt unseres Handelns."

Kerstin Erbe, *Geschäftsführerin, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG*

> *„Nachhaltigkeit muss nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gelebt werden, das ist wesentlich."*

Thomas Schmidt, *Vorsitzender des Vorstands, Franz Haniel & Cie. GmbH*

> *„Innovations-Satelliten müssen zu einem Gesamtbild zusammengefasst und in eine Bewegung ausgebaut werden, in der jeder genau weiß, wie sein individueller Beitrag zur Nachhaltigkeit aussieht."*

Oliver Maassen, *Chief Human Resources Officer und Mitglied der Gruppengeschäftsführung, Trumpf GmbH & Co. KG*

In 6 von 10

...Unternehmen hat Nachhaltigkeit eine HOHE Bedeutung.**

75 %

...aller befragten Geschäftsführer und Vorstände haben Nachhaltigkeit bereits im PURPOSE ihres UNTERNEHMENS verankert.*

41,3 %

...aller Manager messen dem Thema Nachhaltigkeit eine HOHE Bedeutung bei.**

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation
** Quelle: Odgers Berndtson Manager Barometer

1.2

ESG-Kriterien: Was genau verbirgt sich hinter den 3 Begriffen?

So vielseitig wie das Thema Nachhaltigkeit ist, so breit gefächert sind auch die Definitionen dazu. Der Finanzmarkt hat daher die ESG-Kriterien eingeführt und einen Kriterienkatalog erstellt, der potenziellen Investoren dabei helfen soll, Unternehmen zu identifizieren, die nachhaltig agieren. Für Folgendes stehen die drei Buchstaben: →

1

Environmental (Umwelt)

Unternehmen, die nach ESG-Kriterien wirtschaften, verpflichten sich, Strategien zum Umwelt- und Klimaschutz voranzutreiben und sorgsam mit Ressourcen umzugehen:

- Investition in erneuerbare Energien
- Effizienter Umgang mit Energie und Rohstoffen
- Umweltverträgliche Produktion
- Ausgewogenheit des ökologischen Fußabdrucks
- Geringe Emissionen in Luft und Wasser

2

Social (Soziales)

Auch die sozialen Faktoren des unternehmerischen Wirtschaftens, in denen es hauptsächlich um ethisches Handeln und die Achtung der Menschenwürde geht, fließen in die ESG-Bewertung ein. Dazu gehören:

- Einhaltung der Menschenwürde
- Ethische Grundsätze beim Wirtschaften
- Keine Kinderarbeit
- Einhaltung zentraler Arbeitsrechte
- Faire und sichere Bedingungen am Arbeitsplatz (hohe Standards bei Sicherheit und Gesundheitsschutz)
- Angemessene Entlohnung, Aus- und Weiterbildungschancen
- Durchsetzung von Nachhaltigkeits-standards bei Subunternehmern und Zulieferern

3

Governance (Aufsichtsstrukturen)

Das dritte Kriterium zielt auf ethisch fundierte Unternehmensführung ab. Fairness, Offenheit und Transparenz sind die maßgeblichen Kriterien. Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten sind dabei ausgeschlossen:

- Transparente Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption und Bestechung
- Verankerung des Nachhaltigkeits-managements auf höchster Ebene
- Bewertung gesellschaftlicher Auswirkungen des Produktportfolios
- Förderung und Beachtung von Vielfalt (Diversity) und Chancengleichheit im Unternehmen
- Verknüpfung von Executive-Vergütung mit dem Erreichen von Nachhaltigkeitszielen

1.3

Die größten Treiber für Nachhaltigkeit: Kunden, Käufer, Konsumenten

Von außen nach innen: Kunden, Stakeholder und Image als wesentlicher Faktor für nachhaltigen Wandel in den Unternehmen. →

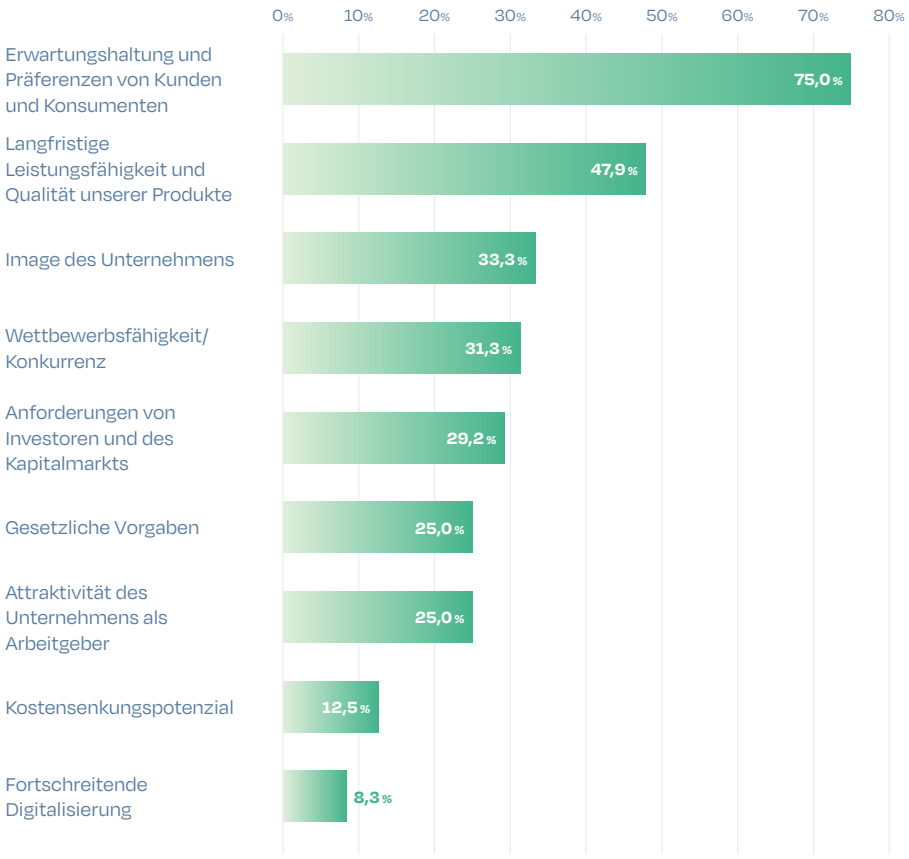
Dass der Markt die Nachfrage bestimmt, bewahrheitet sich beim Thema Nachhaltigkeit besonders. Konkret: Der Kunde und Endverbraucher.

Für 75 % der von uns im Executive Panel befragten Vorstände und Geschäftsführer* sind es die Erwartungen und Präferenzen ihrer Kunden, die ihre Investitionen in Nachhaltigkeit antreiben. Dies noch weit vor der langfristigen Leistungsfähigkeit und Qualität der Produkte (47,9 %) und dem Image des Unternehmens (nur 33,3 %).

Kundenvorlieben haben Vorrang vor dem Kapitalmarkt

Überraschend dabei: Die gestiegenen Anforderungen von Investoren und Kapitalmarkt hinsichtlich Nachhaltigkeit – für viele börsennotierte Großunternehmen ein wesentlicher Treiber – werden durchschnittlich nur zu 29,2 % genannt. Der Grund dafür liegt möglicherweise in der Zusammensetzung der befragten Unternehmen – bei Familienunternehmen und Stiftungen sind die Forderungen des Kapitalmarkts aufgrund der Eigentümerstruktur weniger relevant. Die fortschreitende Digitalisierung, die auch den Dialog zwischen Unternehmen und Konsumenten treibt und bei Kunden für höhere Transparenz sorgt, wurde nur mit 8,3 % angeführt.

Was sind die 3 wesentlichen Treiber für Sustainability in Ihrem Unternehmen?*



„Wir sind eine Consumer Facing Company und wollen unsere Konsumenten mit nachhaltigen Produktinnovationen begeistern.“

Frank Henke, *Senior Vice President Sustainability Policy & Engagement, adidas AG*

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

„Neben Wettbewerbsfähigkeit und Konkurrenz ist auch das Image des Unternehmens ein starker und relevanter Treiber für Sustainability in unserem Unternehmen."

Dr. Alfred Felder, *Vorsitzender des Vorstands, Zumtobel Group AG*

"Die heutigen Millennials mit ihrer erhöhten Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen werden bereits in fünf Jahren nicht nur 70 % unserer Kunden, sondern auch unserer Belegschaft ausmachen. Daher müssen auch wir purpose-driven sein und agieren."

Sascha Schneider, *Executive Vice President HR und Mitglied des Vorstands, Montblanc International GmbH*

"Die Erwartungshaltung und die Präferenzen von Kunden und Konsumenten sind natürlich auch wesentliche Nachhaltigkeitstreiber."

Peter Dekkers, *EVP Middle Europe & General Manager DACH, Unilever Deutschland Holding GmbH*

"Es geht nur gemeinsam. Konsument:innen brauchen attraktive Angebote, damit Ernährungsgewohnheiten einfach angepasst werden können: Pflanzliche Fleisch- oder Fischalternativen, die gut schmecken, oder Produkte mit ausgewogeneren Nährwerten wie weniger Zucker und hochwertigeren Kohlenhydraten. Was vielen fehlt, ist Orientierung. Deswegen unterstützen wir den Nutri-Score, auch, um unsere Produkte weiterzuentwickeln."

Marc-Aurel Boersch, *Vorsitzender des Vorstands, Nestlé Deutschland AG*

1.4

Der Weg ist nicht das Ziel: Klare Ziele setzen – und sie einhalten

Nachhaltigkeit ist ein starker und sehr präsenter Change-Treiber in den Unternehmensstrukturen. →

In unserer Studie fragten wir nach Zielen, Prozessen und konkreten Maßnahmen. Mehr als 77 % der Unternehmen haben dabei Indikatoren und Prozesse etabliert, um Nachhaltigkeit messen zu können. Jedoch bestätigen nur etwas mehr als die Hälfte aller Befragten (55,3 %), dass diese Ziele auch konsequent im strategischen und operativen Geschäft umgesetzt würden.

Variable Vergütung der Manager: Noch zu selten als Treiber genutzt

Nur ein Viertel aller befragten Unternehmen (23,9 %) nutzt dabei die variable Vergütung als Incentive für nachhaltiges Handeln. Dies zu implementieren, ist bei Großunternehmen teils überflüssig, da sie Nachhaltigkeit bereits in ihrer Unternehmensstrategie (Purpose) verankert haben. Bei den eher mittelständischen Unternehmen hat sich diese Art der Erfolgsmessung noch nicht etabliert.

„Ein Ruck ging durch das Unternehmen, als unsere Investoren signalisierten, dass unsere sehr aktive Auseinandersetzung mit Sustainability zu einer deutlich besseren Marktbewertung führt."

Andreas Meyer,
Vorsitzender des Vorstands, Superior Industries Europe AG

Inwieweit verändert Sustainability bereits heute Ihr Unternehmen (trifft völlig zu/trifft überwiegend zu)?*

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

Nachhaltiges Handeln als Kriterium für variable Vergütung?

„Das Thema Vergütung wird aktuell überarbeitet. Nachhaltigkeit soll bei uns Bestandteil der KPIs von Führungskräften und bonusrelevant werden.“

Holger Mandel,
Mitglied des Vorstands, MAN Truck & Bus SE

„Bei unseren Führungskräften ist nachhaltiges Wirken zu 20 % vergütungsrelevant und bezieht sich auf die erste Führungsebene.“

Mark Alexander Langer, *ehemaliger Vorsitzender des Vorstands, Hugo Boss AG*

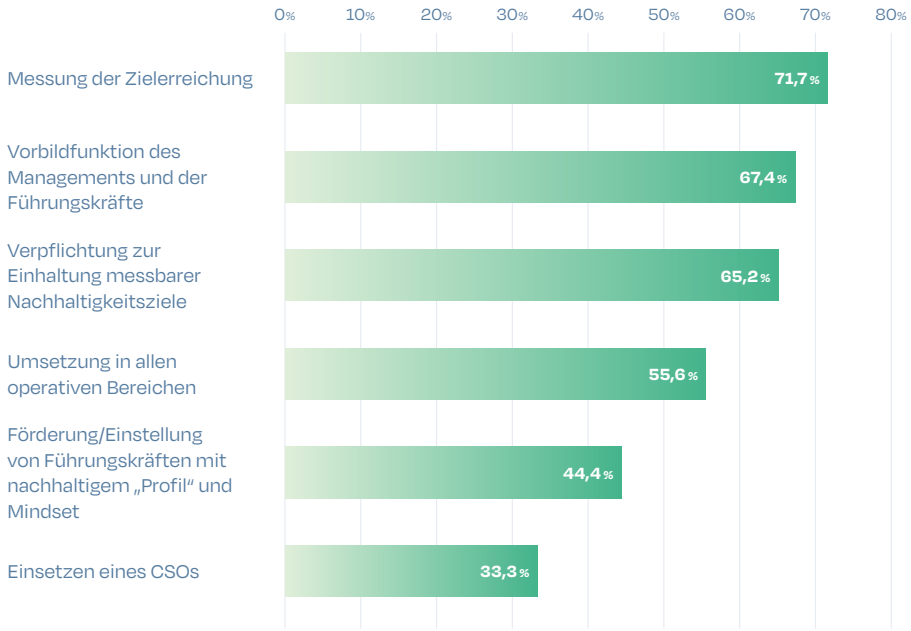
„Bei uns gibt es keine monetären Incentives für nachhaltiges Arbeiten, da Nachhaltigkeit stark in unserer DNA verankert und mit unserem Unternehmensleitbild „Technik fürs Leben“ verknüpft ist.“

Dr. Michael Bolle, *Geschäftsführer, Robert Bosch GmbH*

Taten, nicht nur Worte: Messbarkeit und Zieleinhaltung

Die Nachhaltigkeitsziele auch messbar zu machen, ist für 71,7 % der befragten Top Executives Teil ihrer Unternehmensstrategie. Sonstige wichtige Faktoren für die Umsetzung von Nachhaltigkeit sind außerdem die Vorbildfunktion des Managements sowie die Verpflichtung zur Einhaltung der Ziele – diese wurden fast gleichwertig genannt. Also ein Mix aus Daten und dem *Human Factor*. Fast 50 % der Geschäftsführer und Vorstände achten bereits bei der Einstellung oder Beförderung ihrer Führungskräfte auf ein nachhaltiges Profil. Ein Drittel sieht bei der Zielerreichung der nachhaltigen Ziele vor allem den CSO in der Pflicht.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Nachhaltigkeitsziele in der Organisation umgesetzt werden (trifft völlig zu/trifft überwiegend zu)?*



„Wir arbeiten mit KPIs, um unseren Erfolg im Bereich Sustainability zu messen.“

Carolin Paulus, *Executive Vice President, Demag Cranes & Components GmbH*

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

1.5

Nachhaltig mit Nachdruck: Konkrete Maßnahmen in den Unternehmen

Es geht nicht nur darum, Ziele zu setzen – sondern auch darum, diese umzusetzen. Und: Die deutschen Unternehmen krempeln die Ärmel hoch. In unserer Top Executive Evaluation berichteten uns Vorstände und Geschäftsführer von konkreten Maßnahmen in puncto Nachhaltigkeit. Hier quer durch die Bank ein paar Beispiele – interne und externe. →

Wie stellen Sie Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen sicher?

„Unser Unternehmen investiert in Ökostromprojekte und wir sind engagiertes Mitglied der Allianz gegen Plastikmüll in den Meeren – ‚end of plastic waste' ist unser Ziel."

Dr. Thomas Toepfer,
Mitglied des Vorstands, Covestro AG

„Wir streben langfristige Partnerschaften bis tief in die Lieferketten hinein an, arbeiten mit kleinen Herstellern und Lieferanten zusammen, unterstützen sie bei Zertifizierungen."

Kerstin Erbe, *Geschäftsführerin, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG*

„Die UN Sustainability Goals werden im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsprogramms dezidiert thematisiert und für diejenigen Ziele, die im Einflussbereich unseres Handelns liegen, mit konkreten Maßnahmen bearbeitet."

Dr. Stefan Schulte, *Vorsitzender des Vorstands, Fraport AG*

„Wir wollen Teil der Problemlösung sein, konkrete Maßnahmen betreffen die Reduktion von Zuckerinhaltsstoffen, die Verwendung natürlicher Stoffe und Fleischersatz sowie die extensive Nutzung von Hightech. Um die Lieferkette sicherzustellen und Liefersicherheit zu garantieren, machen wir zudem so viel wie möglich selbst."

Dr. Heinz-Jürgen Bertram,
Vorsitzender des Vorstands, Symrise AG

„Unser Unternehmen unterstützt die Initiative für nachhaltige Agrarlieferketten (INA). Wir setzen uns für den Schutz und die Wiederherstellung von mehr als 500.000 Hektar tropischer Waldlandschaften in Südostasien ein. Bis 2030 wollen wir 50 % unseres CO_2-Ausstoßes reduzieren, bis 2050 die grüne Null erreichen – und vieles mehr."

Marc-Aurel Boersch, *Vorsitzender des Vorstands, Nestlé Deutschland AG*

„Neben unseren Bemühungen in der Produktion arbeiten wir an allen Standorten konsequent daran, grüner zu werden - im Großen wie im Kleinen (Einsatz erneuerbarer Energien, Abfallwirtschaft, Reduktion und Veränderung der eingesetzten Verpackungsmaterialien, Förderung von Hybrid-Autos etc.)."

Annegret Wittich-Höffer,
Mitglied des Vorstands, Hexal AG

Dynamisch wachsen wollen alle. Doch viele Steine pflastern den Weg zum nachhaltigen Unternehmen: Woran es liegt, dass viele Unternehmen etwas hinterherhinken, was die Nachhaltigkeitsziele angeht. →

1.6

Risiken und Hürden: Unternehmen im Spannungsfeld von Gewinn und Gewissen

Auch wenn die Nachhaltigkeitstransformation in deutschen Unternehmen nicht mehr aufzuhalten ist: Sie ist weder ein geradliniger noch ein reibungsloser, einfach umzusetzender Prozess. Längst stehen deshalb noch nicht alle Unternehmen dort, wo sie aufgrund der eigenen Zielsetzung gerne wären oder sein sollten.

Warum? Zu viele unbekannte Faktoren, Risiken und Herausforderungen gilt es auf dem Weg zum nachhaltig agierenden Vorzeigeunternehmen zu berücksichtigen. Das Fremdbestimmtsein zieht sich durch viele Bereiche. Die viel beschriebene „Machbarkeitsdebatte" in den Unternehmen ist das Ergebnis dieses Spagats zwischen Konkurrenzfähigkeit, ökologischem Wirtschaften und Social Governance. Ökonomisches Handeln hat einen Preis – und den bezahlt in diesem Fall nicht nur der Verbraucher. So sagt Thomas Toepfer, Vorstand der Covestro AG: „Die Herausforderungen und Risiken bestehen vor allem in der Übersetzung der Visionen in konkrete Investitionsmaßnahmen – und in der praktischen Umsetzung der Maßnahmen bei gleichzeitiger Erreichung der finanziellen Ziele." Sprich: Das Spannungsfeld von Gewinn und Gewissen ist allgegenwärtig und muss von Fall zu Fall im kulturellen und sozialen Kontext sensibel entschieden werden. Ebenso bedingt oft erst einmal ein struktureller Wandel in den Unternehmen das Erreichen der praktischen Umsetzung.

„Nachhaltigkeit kostet Geld. Obwohl das Thema Nachhaltigkeit bei den Konsumenten heute einen hohen Stellenwert hat, sind viele doch nicht bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen."

Werner Stegmüller, *CEO, Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s.*

„Viele Nachhaltigkeitsthemen sind mit sehr hohen Investitionskosten verbunden. Das Kostensenkungspotenzial unter Nachhaltigkeitsaspekten ist schwierig."

Dr. Hendrik Otto,
Mitglied des Vorstands, WEPA SE

Die 4 größten Herausforderungen

1

Der scheinbare Widerspruch von Wachstum und Nachhaltigkeit: Entdecken, dass Nachhaltigkeit erst einmal kostet – aber sich dann lohnt

Nicht jedes Unternehmen schafft es, wirtschaftliches Wachstum und Investitionsspielräume vor dem Hintergrund von ESG-Investitionen, optimiertem Ressourcenverbrauch und Energieeffizienz zu generieren. Dabei lohnt es sich, all diese Faktoren zu berücksichtigen: Denn wer nachhaltig investiert, wird langfristig gewinnen.

2

Die Priorisierung der Brennpunkte: Welche Krise, bitte, zuerst?

Wirtschaftliche Schwerpunkte zu setzen und ESG-Themen im Fokus zu behalten, ist herausfordernd, wenn gleichzeitig Corona-Krise, New Technology und Digitalisierung, Mitarbeiterqualifizierung und Innovationen die Aufmerksamkeit (und Budgets) einfordern.

3

Die Sache mit der Regulatorik: Paragraphen-Seiltanz zwischen EU und Wettbewerbsfähigkeit

Das Jonglieren zwischen EU- und nationaler Gesetzgebung (siehe beispielsweise das Lieferkettengesetz) erschwert den deutschen Unternehmen auf den ersten Blick die Konkurrenzfähigkeit. Im Vergleich zu internationalen Märkten mit niedrigeren ESG-Standards nicht unbedingt ein Vorteil – langfristig jedoch ein Garant für höhere Qualität und Glaubwürdigkeit.

4

Der kritische UND preisbewusste Konsument: Was will er denn nun?

Oft will er zwar ökologisch unbedenkliche und nachhaltige Produkte – die aber bitte zum regulären Preis. Der Markt bildet noch keine klaren Muster oder Preisspannen ab, die das momentan noch unberechenbare Käuferverhalten in planbare Supply Chains und kalkulierbare Gewinnspannen für die Unternehmen umwandeln könnten.

„Ein Risiko sehe ich darin, für uns als Gesellschaft und Wirtschaft allgemein, zu langsam zu agieren. Die Transformation der Wirtschaft zu Net Zero braucht massive Investitionen und damit auch verlässliche Rahmenbedingungen. Die Gefahr ist groß, die nächsten zehn Jahre nicht schnell genug nutzen zu können und dadurch die Tipping Points zu verpassen."

Gabriele Hässig, *Geschäftsführerin Kommunikation & Nachhaltigkeit, Procter & Gamble Service GmbH*

„Die Herausforderungen und Risiken in Sachen Sustainability bestehen vor allem in der Übersetzung der Vision in konkrete Investitionsmaßnahmen und der praktischen Umsetzung dieser Maßnahmen – und das bei gleichzeitiger Erreichung der finanziellen Ziele."

Dr. Thomas Toepfer, *Mitglied des Vorstands, Covestro AG*

„Es gibt sicher in allen Bereichen noch Potenzial. Die größte Herausforderung bei der Realisierung ist dabei meines Erachtens jeweils der Konflikt zwischen den Kosten und der Erwartung der Konsumenten – also Preis versus Produktperformance."

Stefan Leitz, *Vorsitzender des Vorstands, Faber-Castell AG*

Welche Hürden oder Hindernisse erleben Sie auf Ihrem Weg zur Nachhaltigkeit?*

„Die Uneinheitlichkeit der Regulatorien stellt uns teilweise vor Herausforderungen. Dass Akteure aus anderen Märkten – bei uns besonders aus dem Mittleren und Nahen Osten – unter geringeren ESG-Vorgaben und -Zielen wirtschaften und sich an weniger ESG-Vorgaben und -Ziele halten müssen, führt für uns mitunter zu einem Wettbewerbsnachteil.“

Dr. Stefan Schulte,
Vorsitzender des Vorstands, Fraport AG

„In der EU sollte das Thema Nachhaltigkeit einheitlich in den Fokus gerückt werden, selbst wenn andere Wirtschaftsräume nicht folgen wollen. Die daraus resultierende Vorreiterrolle der europäischen Industrie wird sich nicht nur positiv auf die Umwelt, die Wirtschaft und die Menschen auswirken, sondern den Unternehmen auch einen strategischen Wettbewerbsvorteil verschaffen.“

Steffen Bersch, *CEO, SSI SCHÄFER Gruppe*

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

2

Sustainability & People

„Es reicht nicht, wenn Sustainability top-down verordnet wird. Menschen müssen ihre Haltung verändern, es muss eine intrinsische Motivation geben und keinen Druck von oben – nur so kann man motivieren.“

Alexander Birken, *Vorsitzender des Vorstands, Otto (GmbH & Co KG)*

Executive Summary

Sustainability & People: Hier setzt zielführende Transformation an

Ignorieren gilt nicht: Nachhaltigkeit und ESG-Themen sollten heute Priorität für das gesamte Unternehmen haben – quer durch alle Funktionen und Ebenen. Für die Transformation braucht es die richtigen Menschen – und Strukturen.

1 **Das Thema Nachhaltigkeit ist Chef- und Chefinnensache**
Nachhaltigkeit ist Chef- und Chefinnensache – und auch aus unternehmerischen Gesichtspunkten dort verankert. Denn nachhaltige Transformation kann nur dann zum Erfolg führen, wenn sie top-down orchestriert und vorgelebt wird. So haben 75 % aller befragten Geschäftsführer und Vorstände Nachhaltigkeit bereits im „Purpose" ihres Unternehmens fest verankert.

2 **Unternehmerische Führung wird zunehmend von Nachhaltigkeitsanforderungen getrieben**
Verschärfte Regulatorien sorgen dafür, dass dem Thema Nachhaltigkeit ein zentraler Governance-Aspekt zukommt. So müssen die ESG-Kriterien heutzutage zum C-Level-Thema avancieren – quer durch alle Executive- und Management-Ebenen. Und zwingend als Teil des gesamten unternehmerischen Leitbilds und Selbstverständnisses etabliert werden. Dem CSO fällt hier eine entscheidende Bedeutung zu, indem er auch intern eine konsequente Durchdringung des Nachhaltigkeitsgedankens sicherstellt. →

„ESG-Themen sind zur dringlichen C-Level-Angelegenheit geworden. Unternehmen müssen ihr Engagement intensivieren, um eine nachhaltige globale Wirtschaft zu erreichen.“

Marcus A. Ketter, *Mitglied des Vorstands, GEA Group AG*

3 **Die Rolle des CSOs (Chief Sustainability Officers) ist eine der agilsten im Unternehmen**
Der CSO sorgt im Zusammenspiel mit seinen C-Suite-Kollegen dafür, den Übergang zu werteorientierter Nachhaltigkeit (auch VLS = Value-led Sustainability) zu orchestrieren. Er spielt eine entscheidende Rolle dabei, das unternehmerische Handeln in Sachen Nachhaltigkeit voranzutreiben. Kaum eine andere Funktion verändert sich dabei dermaßen agil mit den zunehmenden Anforderungen von außen und innen: Der CSO jongliert im Spannungsfeld von Nachhaltigkeitszielen, Stakeholder-Erwartungen, Regulatorien und Prozessgestaltung. Und das alles in positiver Korrelation mit der finanziellen Performance.

Der CSO: Vordenker in Sachen Nachhaltigkeit gesucht

4 **Die Position des CSOs: Jede ist maßgeschneidert und anders**
Was genau in den Bereich des CSOs fällt, ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Nicht nur Branche und Aufstellung des Unternehmens definieren das jeweilige Aufgabenprofil: Auch Erwartungshaltung des Managements und Purpose des Unternehmens sind hierfür entscheidend. Dementsprechend können auch die Anforderungsprofile für die CSO-Position breit gefächert sein: Präferiert werden Seniorität und Erfahrung im Sustainability-Umfeld, im Umweltmanagement, in Forschung und Entwicklung sowie im Manufacturing. Und: Die meisten dieser Positionen werden intern besetzt.

5 **Nachhaltigkeit muss von jedem mitgedacht werden**
Auch wenn sie organisatorisch an einer Abteilung oder Position aufgehängt sind, müssen ESG-Themen zwingend die Kernprozesse des gesamten Unternehmens mit allen Abteilungen durchdringen. Quer durch die Organisation bedeutet das: Es braucht nachhaltig denkende und vorbildhaft agierende Manager und Mitarbeiter.

2.1

Verantwortung für Nachhaltigkeit: Alles über den CSO

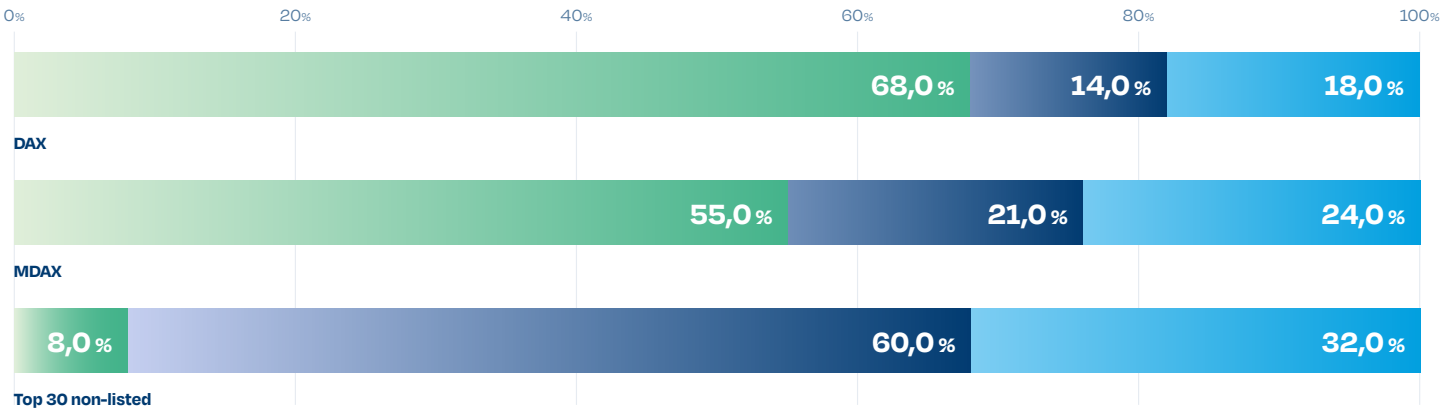
Die 30 größten Unternehmen im DAX, die 30 größten im MDAX sowie die 30 größten, nicht börsennotierten Unternehmen gehen hier mit gutem Beispiel voran: Bei ihnen ist das Thema Sustainability zu großen Teilen bereits auf Vorstandsebene platziert (in 68 % der DAX-Unternehmen und in 55 % der MDAX-Unternehmen).

Bei den nicht börsennotierten Unternehmen (Top 30 non-listed) sieht es anders aus: Nur bei 8 % liegt das Thema Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene. Zu 60 % ist es dort auf der Ebene unterhalb des Vorstands und zu 32 % als Stabsstelle angesiedelt. →

„Bei uns berichtet der Sustainability Director an den CEO Europe mit globaler Verantwortung und an den gesamten globalen Vorstand."

Andreas Meyer, *Vorsitzender des Vorstands, Superior Industries Europe AG*

Auf welcher hierarchischen Ebene ist die Position des CSOs angesiedelt?*



**** Quelle: Odgers Berndtson Desk Research

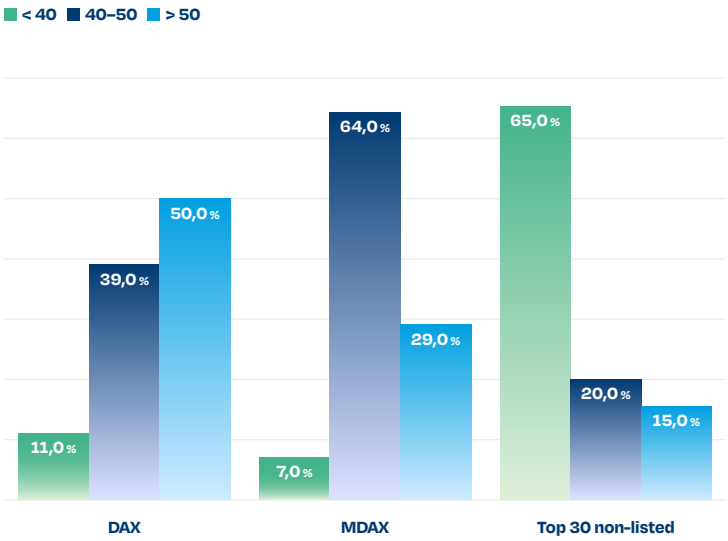
Willkommen, 40 plus: Größeres Unternehmen bedeutet senioriger CSO***

Gewicht und Bedeutung, die die großen DAX-Unternehmen dem Thema des Chief Sustainability Officers beimessen, spiegeln sich auch im Altersdurchschnitt wider: Nachhaltigkeitsmanager in den DAX-Unternehmen besitzen die größte Seniorität. So sind 50 % von ihnen über 50 Jahre alt. In den MDAX-Unternehmen ist eine starke Mehrheit der Manager (64 %) zwischen 40 und 50 Jahre alt. In den nicht börsennotierten Unternehmen sind als CSO auch jüngere Manager gefragt: Dort sind 65 % von ihnen sogar jünger als 40 Jahre.

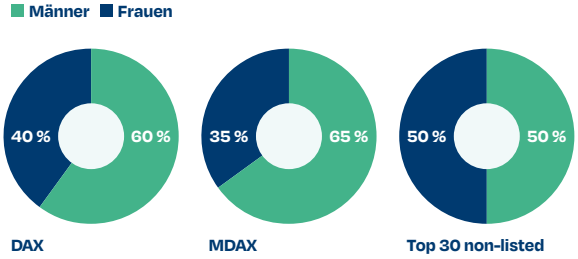
Männliche CSOs führen in den Großunternehmen, Frauen holen auf

Die Mehrheit der Nachhaltigkeitsmanager in den befragten DAX- und MDAX-Unternehmen ist männlich. Frauen holen bei den nicht börsennotierten Unternehmen jedoch auf: Dort liegt die Frauenquote beim Nachhaltigkeitsmanager bei 50 %. Dabei ist das Tätigkeitsfeld gerade bei jüngeren Frauen sehr attraktiv.

*Das Alter der CSOs in den Unternehmen****



*Geschlecht des CSOs****

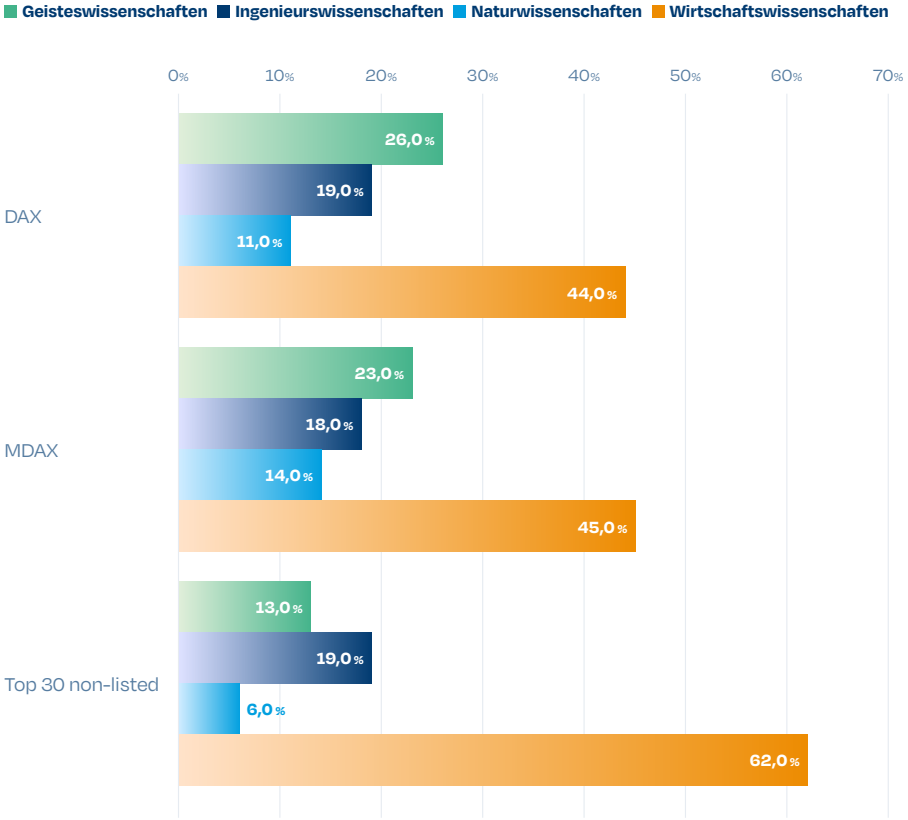


*** Quelle: Odgers Berndtson Desk Research

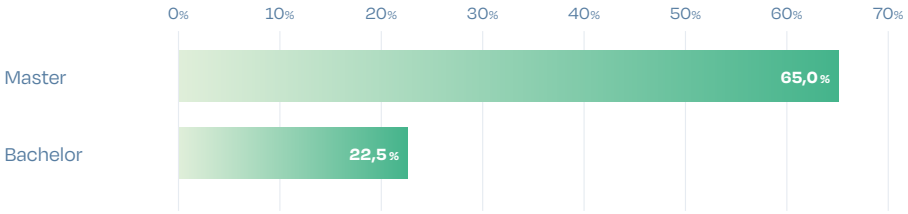
Background und Bildung der Nachhaltigkeitsmanager

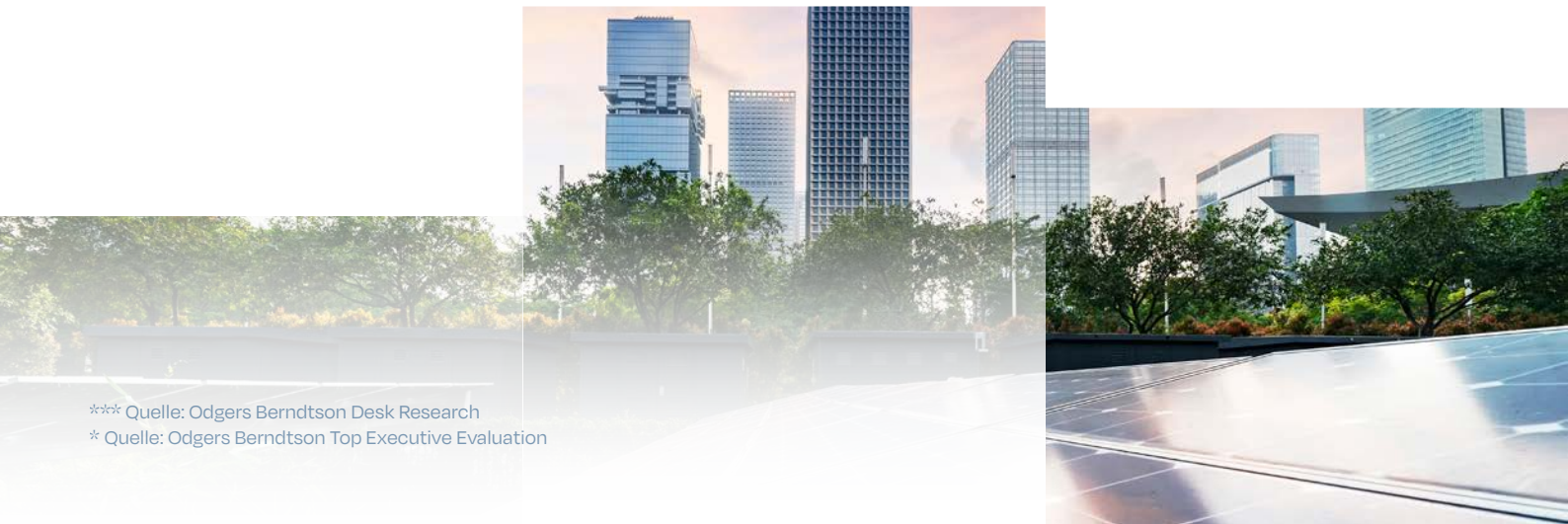
Der Weg der Nachhaltigkeitsmanager aller drei Unternehmenskategorien führt über unterschiedliche Bildungswege in die aktuelle Führungsposition – wobei diese Ausbildungen keineswegs technisch sein müssen: Mehrheitlich haben die CSOs einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund; auffallend oft ist dies zu 62 % in den Top 30 non-listed Unternehmen der Fall. Im Ranking führt ein wirtschaftswissenschaftlicher Hintergrund, gefolgt von Geistes-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften. Auf einen hohen akademischen Abschluss wird dabei Wert gelegt: Ein Master-Abschluss wird von 65 % bevorzugt; der Bachelor-Abschluss genügt dabei nur 22,5 %.

Welchen akademischen Bildungshintergrund hat der CSO?*



Welchen akademischen Grad sollte der potenzielle CSO haben?*





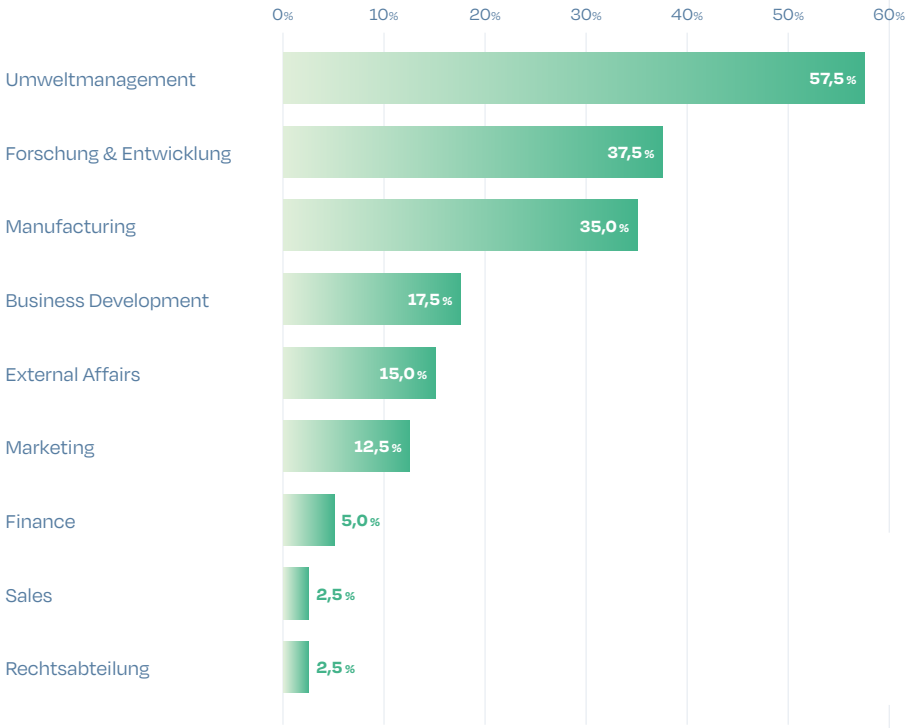
*** Quelle: Odgers Berndtson Desk Research
* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

Besetzung der CSO-Position: Ein ideales Profil gibt es nicht

Wie sehen Vorstände und Geschäftsführer das ideale Profil für einen CSO?

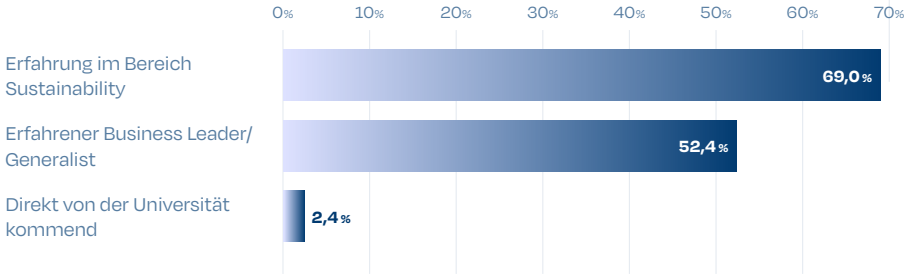
Wichtiger als Erfahrung in der jeweiligen Branche ist der Unternehmensführung, dass der Kandidat aus dem Bereich Umweltmanagement stammt (mit fast 60 % der bevorzugte Bereich), gefolgt von Forschung und Entwicklung sowie Manufacturing.

Aus welchen Funktionen kommt er in der Regel?*



Erfahrung im Bereich Sustainability erwarten fast 70 % der Unternehmenschefs von ihrem Kandidaten, noch vor Business Leadership und generalistischem Know-how. CSOs, die direkt von der Uni kommen, halten nur 2,4 % aller Befragten für geeignet.

Wie viel Berufserfahrung sollte der neue CSO mitbringen?*



* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

Der ideale CSO: Welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften sollte er haben?

„Ein Treiber, Motivator und Koordinator für Nachhaltigkeit, der neue Ideen einbringt und eine gewinnende Persönlichkeit mit einem klaren Kompass verbindet."

Dr. Stefan Schulte,
Vorsitzender des Vorstands, Fraport AG

„Menschen durch die richtige Kommunikation begeistern, Strategien entwickeln und diese zur Umsetzung zu bringen...der CSO muss auch Situational Leadership beherrschen, damit er auf allen Ebenen agieren kann."

Annegret Wittich-Höffer,
Mitglied des Vorstands, Hexal AG

„Neugierig, energiegeladen, offen, den Nachhaltigkeitsthemen zugewandt, dabei den kommerziellen Aspekt nicht aus den Augen verlierend."

Dr. Carla Kriwet, *Vorsitzende der Geschäftsführung, BSH Hausgeräte GmbH*

„Muss authentisch sein, eine Passion haben für das, was er tut... in seiner Führungsrolle denkt er gesamtheitlich (‚connecting the dots'), kann Menschen gut zuhören und sie auch mitnehmen."

Tim Berger,
Vorsitzender des Vorstands, Eckes AG

„In Stichworten: Kommunikationsfähigkeit – besonders Zuhören, Managing von diversen multifunktionalen Teams, Influencing Skills, Lernfähigkeit, auch hinsichtlich technisch-wissenschaftlicher Zusammenhänge, Envisioning Leadership."

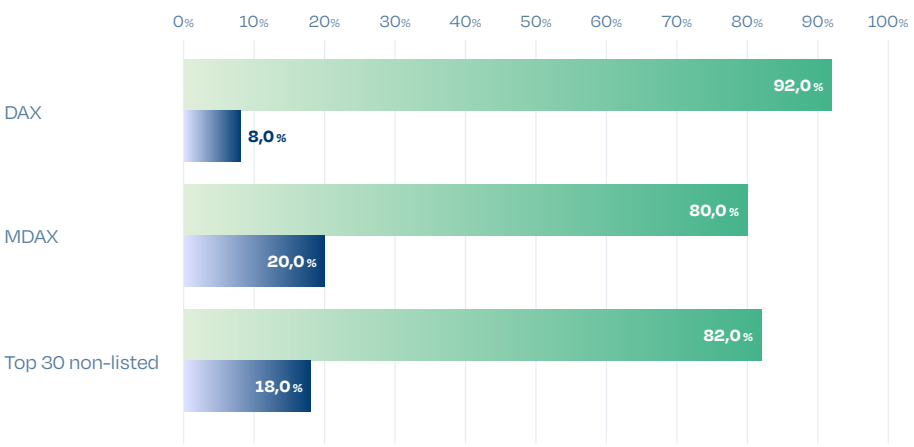
Gabriele Hässig,
Geschäftsführerin Kommunikation und Nachhaltigkeit, Procter & Gamble Service GmbH

Wanted: CSO. Gefunden: Im eigenen Unternehmen

Auffällig ist, dass die meisten Positionen für Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen intern besetzt werden. In den DAX-Unternehmen sogar zu 92 %. Selbst in den nicht börsennotierten Unternehmen ist das mit 82 % der Fall. Grund: Intensive Kenntnis der internen Prozesse, Schnittstellen und Strukturen. Besonders in den kleineren Unternehmen bietet eine interne Besetzung zudem den Vorteil, die Verantwortung für Nachhaltigkeit an eine bereits bestehende Management-Position anzudocken.

Externe Kandidaten sitzen bei einem Fünftel der MDAX- und bei fast einem Fünftel der nicht börsennotierten Unternehmen als CSO im Sattel. Bei den DAX-Unternehmen ist die Bereitschaft zur externen Besetzung am geringsten beziehungsweise wurde man dort eher intern fündig: In den größten Unternehmen Deutschlands sind weniger als ein Zehntel (nur 8 %) der CSO-Positionen extern besetzt.

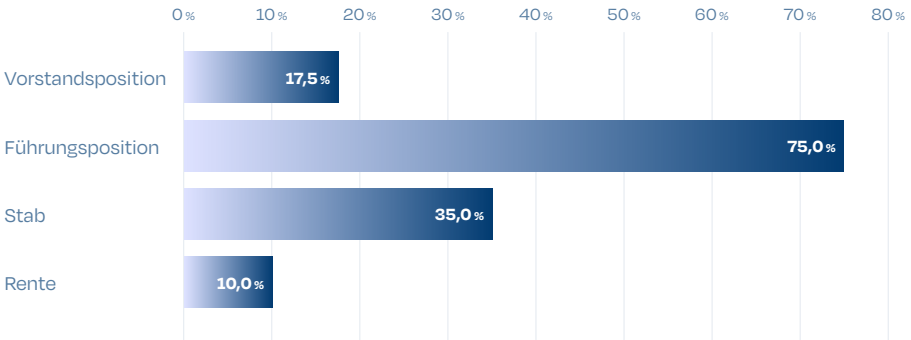
Derzeitige Besetzung der CSO-Position*



Die Position des CSOs: Sprungbrett für Karriere im Unternehmen?

Eine weitere Führungsposition im Unternehmen sehen dabei 75 % aller Top Executives als logischen nächsten Karriereschritt für ihre CSO-Stelle an; 17,5 % der Befragten halten gar eine Vorstandsposition für ihren Nachhaltigkeitsverantwortlichen für möglich.

Was könnte der nächste Karriereschritt nach einer Führungsrolle im Bereich Sustainability sein?*



*** Quelle: Odgers Berndtson Desk Research
* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

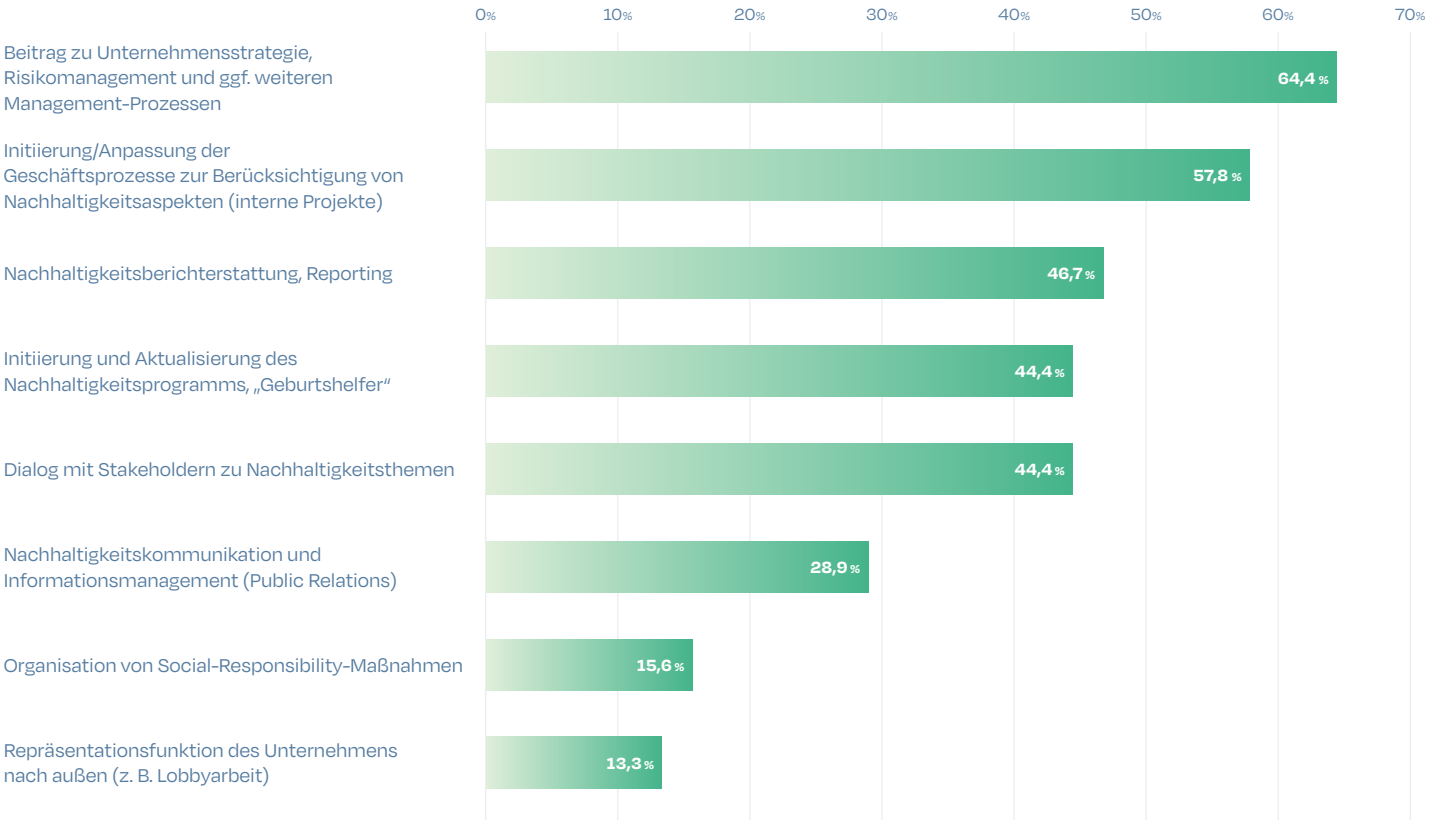
Schnittstellen-Management in Sachen Nachhaltigkeit: Das genau tut ein CSO

Was genau gehört zu den Aufgabengebieten des Chief Sustainability Officers? Sein Anforderungsspektrum ist breit gefächert. Wo liegen die Schwerpunkte?

Seine wichtigste Aufgabe ist laut deutschen Vorständen und Geschäftsführern sowohl strategisch als auch operativ zwischen Unternehmensstrategie und Prozessstrukturierung zu sehen (64,4 %). Risikomanagement sowie die Prozessanpassung unter Nachhaltigkeitsaspekten stehen an zweiter Stelle (57, 8 %).

Neben diesen intern steuernden Aufgaben sieht die Unternehmensführung auch wichtige kommunikative Funktionen: Unter anderem den Dialog mit Stakeholdern (44,4 %), klassisches Nachhaltigkeitsreporting (46,7 %), PR und Unternehmens-kommunikation. Die im ESG-Trio ebenfalls anfallende Steuerung von Social-Responsibility-Maßnahmen wird von den Unternehmenschefs nur zu 15 % als Teil der CSO-Job-Description gesehen, ebenso wie Lobbyarbeit.

Was sind die 3 wichtigsten Aufgaben, die diese Position ausfüllen soll?*



* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

Was bedeutet nachhaltige Führung heutzutage für die Manager? Beeinflusst Nachhaltigkeit ihr Handeln und ihren Alltag? Inwieweit wird die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens Manager-Profile und den Fokus ihrer Aufgaben verändern? →

2.2

Vorbildfunktion und Werte: So fordert Nachhaltigkeit die Führungskräfte

Werte vor Know-how: Wer nachhaltig führen will, muss Vorbild sein

Diejenigen Faktoren, die die Anforderungen und die Manager-Profile am meisten verändern werden, sind wertebasiert: Werteorientiertes Führungsverhalten sowie die Vermittlung des Unternehmens-Purpose (knapp 90 %). Zudem stehen das Führen mit langfristiger Ausrichtung (85,6 %) sowie das Vorantreiben von Innovation und Wandel (72 %) für die befragten Manager im Fokus.

Nachhaltigkeit im Unternehmen wirkt sich auch auf die bisherige Trennung von Job und Privatleben aus: Diese verschwimmt. Eine starke Verzahnung zum persönlichen Wertegerüst zeigt sich darin, dass knapp 60 % der befragten Executives glauben, dass sie ihre persönliche Vorbildfunktion im privaten Bereich den Unternehmenswerten entsprechend anpassen müssen.

Fachliche und technische Expertise in puncto Nachhaltigkeit sind für die Executives dabei längst nicht so relevant wie die wertebasierten Faktoren: Mit einer Nennung von 51 % bilden Erstere das Schlusslicht unter den befragten Faktoren.

„Nachhaltigkeit fängt mit Verhaltensänderung in der Mannschaft an.“

Dr. Stefan Schulte, *Vorsitzender des Vorstands, Fraport AG*

In welchem Maße werden sich die Anforderungen an eine Führungskraft verändern (trifft stark zu/trifft eher zu)?**

** Quelle: Odgers Berndtson Manager Barometer

3

Conclusio

Kluge Köpfe, klare Visionen: Die deutschen Top Executives über ihre Vision eines nachhaltigen Unternehmens

Beim Gedankengut fängt Nachhaltigkeit an. Wie verstehen die Spitzen deutscher Unternehmen das Thema nachhaltige Zukunftsvision, worauf wirtschaften sie hin? Das wollten wir im Rahmen der Odgers Berndtson Top Executive Evaluation abschließend wissen. Die Antworten, die Vorstände und Geschäftsführer uns gaben, zeigen, dass sie ihre unternehmerische Vision und Verantwortung deutlich im Zusammenhang mit Umwelt, Gesellschaft und Ressourcen sehen – und entsprechend ausrichten.

„Eine Unternehmensstruktur, in der jeder genau weiß, was sein individueller Beitrag zur Nachhaltigkeit ist – oder sein kann."

Oliver Maassen, *Chief Human Resources Officer und Mitglied der Gruppengeschäftsführung, Trumpf GmbH & Co. KG*

„Das perfekte nachhaltige Unternehmen ist jenes, welches regelmäßig Antworten auf die Fragen „Wie führe ich?", „Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um?", „Wie verhalte ich mich?", „Wie produziere ich?" geben kann und diese konsequent in Taten umsetzt."

Annegret Wittich-Höffer,
Mitglied des Vorstands, Hexal AG

„Als Unternehmen einen relevanten Beitrag zur globalen Nachhaltigkeit zu liefern – nicht nur in der eigenen Organisation und durch die Produkte, sondern auch bei deren Herstellung."

Efstratios Kostoglou, *Vice President Corporate Human Resources, Mahle International GmbH*

„Die Vision? Die vollständige Integration des Themas Nachhaltigkeit in alle Geschäftsfunktionen, -strukturen und -prozesse."

Frank Henke, *Senior Vice President Sustainability Policy & Engagement, adidas AG*

„Diese Vision ist erreicht, wenn man das, was man als nachhaltig dokumentiert hat, auch im täglichen Arbeitsleben spürt."

Holger Mandel, *Mitglied des Vorstands, MAN Truck & Bus SE*

1-Minute-Summary

Engagement zahlt sich aus: Für Umwelt, Unternehmen, Umsatz

Unsere intensive Manager-Befragung hat eindeutige Trends, Chancen und Handicaps auf dem herausfordernden Weg von Unternehmen in Richtung vorbildlicher Nachhaltigkeit aufgezeigt. Hier die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick:

- Nachhaltigkeit und ESG-Faktoren sind zum Muss in der Unternehmensführung geworden.
- Stakeholder treiben den Wandel: Investoren, Kunden und Aufsichtsinstanzen erwarten zunehmend, dass sich Unternehmen auf ESG-Themen konzentrieren.
- Es reicht dabei nicht mehr, sich auf nur eines der ESG-Themen zu fokussieren: Jeder Aspekt ist entscheidend. Missachtung, Misswirtschaft, Verstöße oder Vernachlässigung haben das Potenzial, die Reputation eines Unternehmens nachhaltig zu beschädigen.
- Durch den Generationenwechsel in den Unternehmen gewinnt die Bedeutung einer Investition in ESG-Themen an Dringlichkeit: Die Generation der Millennials, mit ihrer selbstverständlichen Erwartungshaltung in Sachen Nachhaltigkeit, drängt nun in den Arbeitsmarkt.
- Ein starkes nachhaltiges Engagement kann dabei die Anlagerenditen eines Unternehmens erhöhen, in dem Kapital in vielversprechendere und nachhaltigere Chancen allokiert wird.
- Dadurch ist Nachhaltigkeit nicht nur zur Chef- und Chefinnensache geworden, sondern muss bei jeglicher unternehmerischen Entscheidung und Strategie mit einfließen. Und zwar durch alle Ebenen.
- Das Installieren eines CSOs ist in Großunternehmen bereits zum Standard geworden. Seine Verantwortungsfelder sind dabei agil zu sehen.

Unsere Insights – Ihre Impulse: Verantwortung als Chance

Was nun? Selbstreflexion und Self-Assessment helfen dabei, Ergebnisse und Impulse der Odgers Berndtson Studie „Sustainability & Leadership" in den eigenen unternehmerischen Kontext zu setzen.
Ein paar Anstöße für nachhaltige Führung:

1 **Ist Ihr Unternehmen fit für die Nachhaltigkeit?**
Nicht nur die Herausforderungen unseres krankenden Planeten, auch New Technology, Digitalisierung und letztendlich die Pandemie haben dazu geführt, dass die Industrie deutlich umdenken und agiler denn je sein muss – ein Trend, der sich zukünftig noch beschleunigen wird. Unternehmen, die wissen, dass man auf das *New Normal* nicht wartet, sondern es selber bauen und orchestrieren muss, sind dabei deutlich im Vorteil. Wirklich nachhaltig und ein echter Leader am Markt ist derjenige, der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen sowohl strategisch als auch operativ umzusetzen versteht. Führen Sie einen Scan, ein Assessment durch: Sind die ESG-Kriterien bereits konsistent abgedeckt? Wo besteht noch Handlungsbedarf? Welche strategischen und zukunftsorientierten Chancen ergeben sich für die Ausrichtung und die Entwicklung Ihres Unternehmens? Welche Visionen sind dabei nicht nur profitgetrieben, sondern darüber hinaus auch sinnhaft für Umwelt und Gesellschaft? Unternehmenswerte, Purpose und ESG-Themen müssen dabei auch in Marketing und Kommunikation zeitgemäß ausgedrückt werden.

2 **Inwieweit setzen Sie Ihre Visionen in Entscheidungen und Business-Pläne um?**
Echte Innovation entsteht nur da, wo eingefahrene Wege verlassen werden. Unternehmen, die Leuchtturmfunktionen innehaben, sind diejenigen, die nicht nur in Leitbild oder Geschäftsstrategie nachhaltig sind. Sondern diejenigen, die *off the beaten track* denken und agieren. Und die den Mut haben, agil nach vorne zu preschen, statt zu reagieren. Entwickeln Sie eine offensive Business-Vision, die eine *Value Proposition* für die kommenden Anforderungen der Märkte sicherstellt: Welche Stoßrichtung und neue Rolle könnte Ihr Unternehmen im Markt zukünftig verfolgen und selbstbewusst einnehmen? *Design Thinking* und strategisches *Foresight Management* können dabei helfen, neue Prozesse anzustoßen und näher an Konsumenten heranzurücken, die heutzutage Nachhaltigkeit als Selbstverständlichkeit sehen und erwarten. Denn: Wer überrascht, generiert Vorsprung. →

3 People Assessment: Decken sich die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte mit der Nachhaltigkeits-Charta Ihres Unternehmens?

„It is a people business" – das gilt auch beim Thema Nachhaltigkeit: Menschen sind es, die ihr kulturelles und kontextuelles Wissen einbringen und so Nachhaltigkeit in den Unternehmen treiben. Die Förderung von Führungskräften mit nachhaltigem Profil ist dabei jedoch noch nicht deckungsgleich mit dem öffentlich postulierten Nachhaltigkeitsanspruch und -selbstverständnis der Unternehmen. Nur zur Hälfte, gaben die Teilnehmer unseres Executive Panels an, würde das Management seiner Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit gerecht (48,5 %*). Wer mit der Aufstellung und Einstellung seines Teams und zukunftsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen dafür sorgt, dass die Lücke zwischen Anspruch und Realität schrumpft, wird nicht nur mehr Richtung und Dynamik für das gesamte Unternehmen generieren, sondern auch in Zukunft am Markt authentischer und glaubwürdiger agieren – und so mehr Erfolg haben.

4 „Be the change you want to see" – Wie können Sie selbst den nachhaltigen Fortschritt anregen?

Auch wenn Nachhaltigkeit heutzutage in den meisten unternehmerischen Leitbildern und Markenkernen verankert ist, wird sie meist top-down initiiert. Doch Handeln durch alle Entscheidungsebenen hindurch ist nötig, um in Zukunft am Markt relevant zu sein. Egal, ob es um finanzielle Aspekte, nachhaltige Lieferketten oder Personalentscheidungen geht: Bei allen Entscheidungen und Zielsetzungen sollte jeder einzelne Manager den Nachhaltigkeitsaspekt immer berücksichtigen. Nur so geht modernes Leadership.

* Quelle: Odgers Berndtson Top Executive Evaluation

Top Executive Evaluation 2020/2021 – Die Teilnehmer

Name	Funktion	Unternehmen (von A-Z)
Frank Henke	Senior Vice President Sustainability Policy & Engagement	adidas AG
Andreas Ronken	Vorsitzender der Geschäftsführung	Alfred Ritter GmbH & Co. KG
Peter Spitlbauer	Mitglied des Vorstands	Berner Group Holding SE & Co. KG
Dr. Carla Kriwet	Vorsitzende der Geschäftsführung	BSH Hausgeräte GmbH
Dr. Thomas Toepfer	Mitglied des Vorstands	Covestro AG
Dr. Jens M. Lang	Head of Personnel Development & HR Service for Executives	DB Fernverkehr AG
Carolin Paulus	Executive Vice President	Demag Cranes & Components GmbH
Dr. Andreas Strecker	Ehemaliges Mitglied des Vorstands	DEUTZ AG
Kerstin Erbe	Geschäftsführerin	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
Patrick Gödden	Vice President Global Human Resources	Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG
Tim Berger	Vorsitzender des Vorstands	Eckes AG
Thomas Graf	Director Corporate Communications	Eckes-Granini Group GmbH
Dr. Karl Neuhäuser	Director Quality Assurance	Eckes-Granini Group GmbH
Stefan Leitz	Vorsitzender des Vorstands	Faber-Castell AG
Dr. Stefan Thies	Mitglied des Vorstands	FIEGE Logistik Holding Stiftung & Co. KG
Dr. Volker Breid	Geschäftsführer	Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
Thomas Schmidt	Vorsitzender des Vorstands	Franz Haniel & Cie. GmbH
Dr. Stefan Schulte	Vorsitzender des Vorstands	Fraport AG
Marcus A. Ketter	Mitglied des Vorstands	GEA Group AG
Uwe Wamser	Geschäftsführer	Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG
Andreas Reimer	Vorsitzender der Geschäftsführung	Hengstenberg GmbH & Co. KG
Annegret Wittich-Höffer	Mitglied des Vorstands	Hexal AG
Mark Alexander Langer	Ehemaliger Vorsitzender des Vorstands	Hugo Boss AG
Dr. Lars Brzoska	Vorsitzender des Vorstands	Jungheinrich AG
Dr. Holger Hoppe	Ehemaliger Senior Director Sustainability Management	KION GROUP AG
Stephan Seifert	Vorsitzender des Vorstands	Körber AG
Lars von Lackum	Vorsitzender des Vorstands	LEG Immobilien SE
Tim Brooks	Vice President Corporate Responsibility	LEGO System A/S
Christian Spies	SVP Business Group Industrial Solutions	LEONI Kabel GmbH
Christian Klein	EVP Human Resources	Leopold Kostal GmbH & Co. KG
Efstratios Kostoglou	Vice President Corporate Human Resources	Mahle International GmbH
Holger Mandel	Mitglied des Vorstands	MAN Truck & Bus SE
Dr. Klaus Peter Fouquet	Gesellschafterbevollmächtigter	MANN+HUMMEL International GmbH & Co. KG
Sascha Schneider	Executive Vice President HR und Mitglied des Vorstands	Montblanc International GmbH
Andreas Rogger	HR Director Europe & Asia	Nemak Europe GmbH
Marc-Aurel Boersch	Vorsitzender des Vorstands	Nestlé Deutschland AG
Oliver Bruns	CEO	NEVEON Holding GmbH
Thomas Voigt	Group Vice President Corporate Communications and Political Affairs	Otto (GmbH & Co KG)
Willi Prettl	Geschäftsführender Gesellschafter	Prettl Beteiligungs Holding GmbH
Gabriele Hässig	Geschäftsführerin Kommunikation & Nachhaltigkeit	Procter & Gamble Service GmbH
Oliver Dietz	Head of Corporate HR	REHAU AG + Co
Dr. Michael Bolle	Geschäftsführer	Robert Bosch GmbH
Thomas Dippold	Mitglied des Vorstands	SGL Carbon SE
Steffen Bersch	CEO	SSI SCHÄFER Gruppe
Andreas Meyer	Vorsitzender des Vorstands	Superior Industries Europe AG
Dr. Heinz-Jürgen Bertram	Vorsitzender des Vorstands	Symrise AG
Thomas Gutberlet	Geschäftsführer	tegut… gute Lebensmittel GmbH & Co. KG
Dr. Paula Casares	Head of ESG	TK Elevator GmbH
Bonita Grupp	Head of E-Commerce & HR	TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K.
Oliver Maassen	Chief Human Resources Officer und Mitglied der Gruppengeschäftsführung	Trumpf GmbH & Co. KG
Prof. Dr.-Ing. Matthias Niemeyer	CEO	Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG
Peter Dekkers	EVP Middle Europe & General Manager DACH	Unilever Deutschland Holding GmbH
Werner Stegmüller	CEO	Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s.
Dr. Hendrik Otto	Mitglied des Vorstands	WEPA SE
Dr. Patrick Niehr	Mitglied des Vorstands	WILO SE
Dr. Alfred Felder	Vorsitzender des Vorstands	Zumtobel Group AG

Die Odgers Berndtson Group unterstützt Sie bei Ihren Herausforderungen in Sachen Nachhaltigkeit: Odgers Berndtson hat das „Sustainable Leader Assessment" entwickelt. Dieses stellt sicher, dass Ihre Führungskräfte über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um Ihr Unternehmen für die Zukunft auszurichten. Führungskräfte, die Nachhaltigkeit in ihrer gesamten Ausprägung vorleben, machen den Unterschied. Mit dem „Sustainable Leader Assessment" können wir Sie noch besser bei der gezielten Auswahl von Führungskräften unterstützen.

Gabriele Stahl
Partner
Odgers Berndtson
TaunusTurm – Taunustor 1
60310 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 95777-527
Mobil: +49 160 8813009

ODGERS BERNDTSON