

# Nachhaltigkeit im Mittelstand

Status – Chancen – Ausblick



Eine Branchenstudie  
von akzente und HypoVereinsbank

## Inhalt

Nachhaltigkeit im Mittelstand	4
Die Zukunft ist nachhaltig	7
Was bewegt den Mittelstand?	10
Bau und Holzverarbeitung	12
Chemie, Pharma und Gesundheit	17
Elektronik und IT	22
Konsumgüter	26
Lebensmittel und Getränke	30
Maschinenbau	35
Glossar	40
Impressum	41

## Ergebnisse auf einen Blick

# Nachhaltigkeit im Mittelstand

Wie wird Nachhaltigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen wahrgenommen, gelebt und umgesetzt? Branchenübergreifend lassen sich aus Recherche, Interviews und Auswertungen folgende Kernaussagen festhalten:

### Umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis besteht selten:

Nachhaltigkeit heißt für die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Themen wie verantwortungsbewusste Lieferkette, verantwortungsvolle Unternehmensführung oder Diversität sind nur selten auf dem Schirm der Entscheider.

### Attraktivität für Nachwuchs gilt als größter Nutzen:

Als Nutzenaspekt dominiert der Wunsch, für den Nachwuchs und die Mitarbeitenden attraktiv zu sein und das Unternehmen gemeinsam weiterzuentwickeln. Der Hinweis, dass Kunden oder Konsumenten nur selten bereit sind, für Nachhaltigkeit mehr zu bezahlen, ist oft zu hören.

### Motivation unterscheidet sich nach Größe:

Die meisten Mittelständler, die Nachhaltigkeit umsetzen, sind intrinsisch getrieben oder verstehen sich zumindest so. Je größer die Unternehmen sind, desto mehr wird der Einfluss durch die Anforderungen von B2B-Kunden oder die Regulierung spürbar, auch wenn diese oft nicht direkt als Treiber genannt werden.

### Organisation und Transparenz sind herausfordernd:

Viele Unternehmen scheuen davor zurück, Nachhaltigkeit organisatorisch zu verankern und Transparenz unter Zuhilfenahme eines Rahmenwerks wie des Standards der Global Reporting Initiative oder des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu schaffen. Damit kommt es aber selten zu einem systematischen Ansatz, der weitere Chancen erschließt.

### Intrinsische Motivation kann Fortschritt erschweren:

Nachhaltigkeit muss vor allem dort, wo sie nach Maßgabe der Geschäftsführung intrinsisch gelebt werden soll, innerhalb der bestehenden Abteilungen und Funktionen als zusätzliche Aufgabe geleistet werden. Das macht die Weiterentwicklung auf Dauer schwierig.

### Haltung der Geschäftsführung prägt Bewusstsein und Entwicklung:

Unternehmen, deren Geschäftsführung sich offen für Veränderungen aller Art zeigt, sind in der Regel auch bei der Nachhaltigkeit weiter. Umgekehrt sind Unternehmen, in denen die Geschäftsführung das Thema als Kostenfaktor oder Compliance-Aspekt betrachtet, oft weniger innovativ.

### Externe Anforderungen führen zu einem höheren Reifegrad:

Wo aus Gründen externer Anforderungen (Regulatorik, B2B-Kunden) eine Stelle für Nachhaltigkeit eingerichtet wurde, besteht die Basis dafür, das Thema künftig systematisch anzugehen. Ringt sich die Geschäftsführung dann noch zu einem ehrlichen Commitment durch, sind die Weichen für die Weiterentwicklung gestellt.

### Mehrpreisbereitschaft der Kunden wird unterschiedlich beurteilt:

Unternehmen, die Nachhaltigkeit skeptisch sehen und vor allem auf externen Druck reagieren, bezweifeln die Bereitschaft der Kunden, mehr für nachhaltige Produkte auszugeben. Wo die Unternehmensführung vom Thema überzeugt ist, traut man sich dagegen zu, die Kunden mit guten Argumenten von höheren Preisen zu überzeugen.

## Über den Stand des Diskurses

### Die Zukunft ist nachhaltig

Auf der Agenda von Politik und Wirtschaft steht Nachhaltigkeit schon seit Längerem. Dass der Nachwuchs für Klimaschutz auf die Straße geht, hat den Handlungsdruck weiter verschärft. Jetzt ist Nachhaltigkeit zum bestimmenden Faktor der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft von morgen geworden.

Unternehmen beschäftigen sich schon seit den 1990er Jahren damit, wie sie ihre Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren können. Die Themen der unternehmerischen Verantwortung haben sich mit der fortschreitenden Globalisierung dann rasch erweitert. So steht Nachhaltigkeit seit vielen Jahren in nahezu jeder Branche für ein breites Spektrum an Themen, die im Interesse des langfristigen Geschäftserfolgs zu bedenken sind. Neu sind die Dringlichkeit und der politische Wille, die Transformation anzugehen. Das drückt sich in Rahmenbedingungen und Gesetzen aus, denen sich kein Unternehmen entziehen kann.

#### Ein Aktionsplan verändert Europa

Mit dem Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums hat die Europäische Union im Jahr 2018 ein umfassendes Regelwerk auf den Weg gebracht, das die Transformation beschleunigen soll. Denn um das Ziel klimaneutralen Wachstums bis 2050 zu erreichen, bedarf es enormer finanzieller Mittel, die der Staat allein nicht aufbringen kann. Private Investitionen sollen in die Jahrhundertaufgabe fließen, Europa zu einem klimaneutralen und zukunftsfähigen Wirtschaftsraum zu machen. Die grüne Transformation der Wirtschaft ist auch Ziel des europäischen Green Deal und Kernstück des Konjunkturprogramms zum Wiederaufbau der europäischen Wirtschaft nach Corona.

Das Anliegen und die Konsequenzen des Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums lassen sich durch drei Ziele beschreiben:

#### Investitionen für den Wandel:

Um die klimabezogenen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele der EU einschließlich der Pariser Klimaschutzziele und der globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erreichen, sind wesentliche Investitionen in den Wandel der EU-Wirtschaft erforderlich.

#### Finanzwesen als Hebel:

Ein nachhaltiges Finanzwesen soll dafür sorgen, dass bei Finanzentscheidungen alle Nachhaltigkeitsaspekte – das heißt, die vollen Kosten und Risiken – berücksichtigt und auf diese Weise mehr klimaneutrale, energie- und ressourceneffiziente sowie kreislauforientierte Projekte auf den Weg gebracht werden.

#### Risikoreduktion für Wirtschaft und Finanzmärkte:

Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten wird dafür sorgen, dass die Auswirkungen von Naturkatastrophen sowie von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsherausforderungen, die die Wirtschaft und die Finanzmärkte beeinträchtigen können, gemindert werden.

#### Nachhaltiges Wirtschaften bekommt ein Label

Herzstück des Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums ist die 2020 beschlossene EU-Taxonomie. Sie klassifiziert Wirtschaftsaktivitäten gemäß den Nachhaltigkeitszielen der EU und gilt zunächst für die Ziele Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Für weitere Ziele wer-

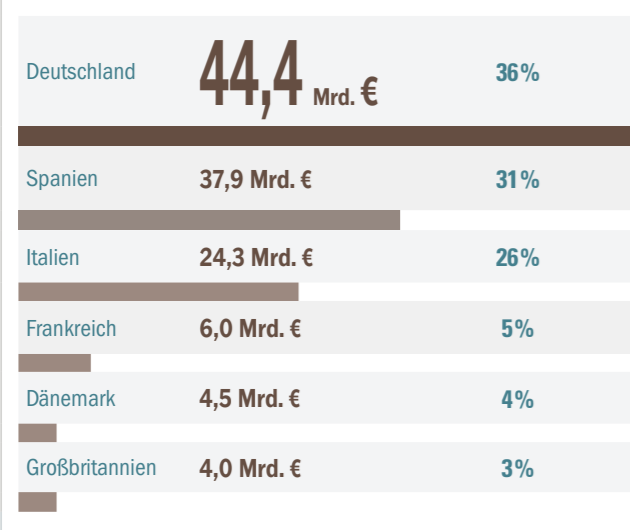
den Konkretisierungen noch folgen. Anhand dieser Klassifizierung lassen sich Anlageprodukte in drei Kategorien einteilen: „Grün“ bedeutet emissionsarmes oder emissionsfreies Wirtschaften. „Transition“ steht für den Übergang zu einer emissionsärmeren Ökonomie. „Enabling“ bezeichnet Aktivitäten, die es anderen Unternehmen ermöglichen, Emissionen deutlich zu senken. Diese Klassifizierung verlangt, dass kapitalmarktorientierte Unternehmen ihre Wirtschaftsaktivitäten künftig deklarieren. Das heißt, sie müssen den Umsatzanteil und den Anteil ihrer Investitionen ausweisen, die mit dem übereinstimmen, was die EU-Taxonomie je nach Branche als nachhaltig definiert.

## Klimaschutz wird zum Werttreiber

So kommt nun zusammen, was lange Zeit wie ein Gegensatz wirkte: Klimaschutz und Wirtschaftswachstum. Unternehmen setzen sich ehrgeizige Klimaziele und beschließen grüne Investitionen. Green Bonds und grüne Schuldscheindarlehen ermöglichen kapitalmarktorientierten Unternehmen attraktive Finanzierungen und werden vielfach überzeichnet. 2019 erreichten die Emissionen von Green, Social und Sustainability Bonds mit einem Gesamtvolumen von 522,1 Mrd. US-Dollar ein Rekordniveau.

### Investitionen europäischer Unternehmen in CO<sub>2</sub>-arme Technologien 2019

in Mrd. Euro und Anteil in Europa in Prozent



Quelle: Handelsblatt, 10.11.2020

Sie bieten Unternehmen, die nachhaltig und klimaverträglich wirtschaften, die Möglichkeit, ihre Investorenbasis zu verbreitern und in neue Projekte zu investieren, beispielsweise in erneuerbare Energien, Energieeffizienz oder Elektromobilität. Auch wer Transportkosten senkt, Abfall ver-

meidet oder energieeffiziente Gebäude plant, kann grüne Anleihen anbieten oder Fördermittel in Anspruch nehmen.

## Und die mittelständischen Unternehmen?

Jede Regulierung, die auf große kapitalmarktorientierte Unternehmen abzielt, trifft über kurz oder lang auch die mittelständischen Unternehmen. Denn jedes Unternehmen ist immer auch Teil einer Handels- oder Lieferkette. Und auch wenn kleine und mittelständische Unternehmen keine Lieferanten, sondern selbst Produzent und Händler oder Dienstleister sind, erleben sie doch die mit Regulierungen und Transparenzanforderungen einhergehende Sensibilisierung, beispielsweise in den Erwartungen von Nachwuchskräften, Konsumenten und Finanzinstituten.

Da sich Deutschlands kleine und mittelständische Unternehmen selten über den Kapitalmarkt, sondern vielmehr über Banken finanzieren, ist für sie von großer Bedeutung, wie sich deren Betrachtungsweise, die sich meist in der Risikoeinschätzung und damit den Kreditkonditionen zeigt, künftig entwickeln wird. Schon heute gibt es zum Beispiel Kredite, deren Zinsen an die Umsetzung von Klimazielen geknüpft sind.

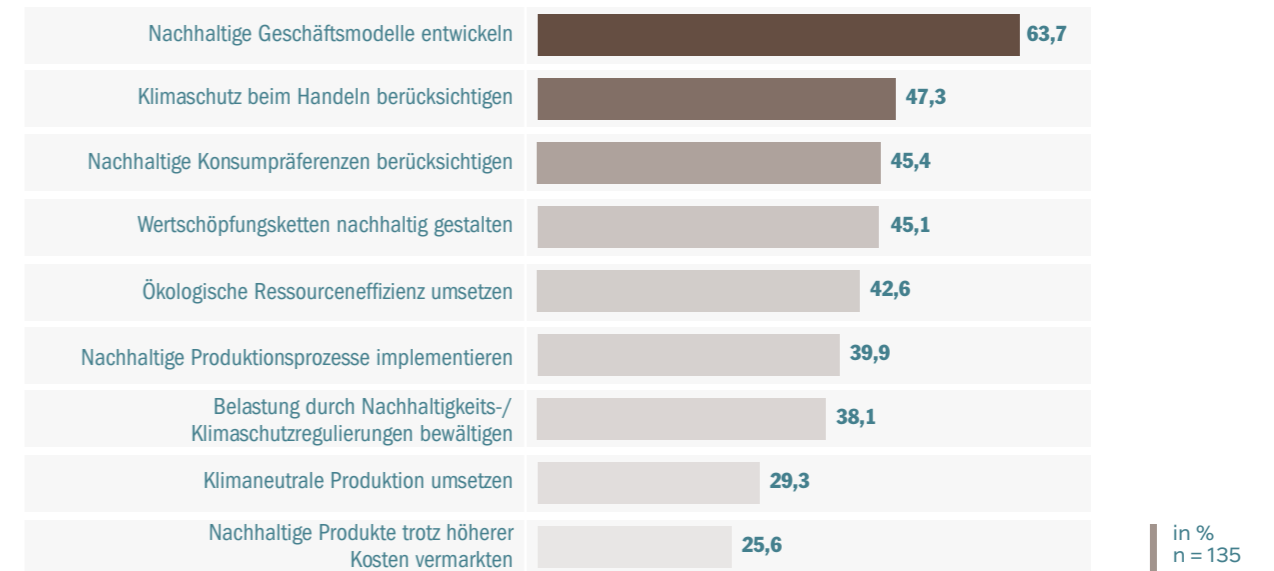
Bei Kreditwürdigkeitsprüfungen werden Nachhaltigkeitskriterien eine wichtige Rolle spielen. Ähnliches gilt auch schon für Garantien im Außenhandelsgeschäft und im Zahlungsverkehr. Deshalb ist für Unternehmen nun entscheidend, Nachhaltigkeit nicht als lästige Pflicht zu sehen, sondern als Chance und Motor für Veränderung. Dann lassen sich beachtliche Nutzwerte erschließen.

## Nachhaltigkeit kommt auch in KMU an

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) hängen in der sogenannten Compliance-Falle fest: Sie werden von Anforderungen ihrer B2B-Kunden ebenso bedrängt wie von denen des Gesetzgebers und machen dann nur das, was nötig ist. So können sie von Nachhaltigkeitsaktivitäten aber nicht profitieren, sondern sehen nur die zusätzlichen Kosten.

Doch deutet sich hier ein Umschwung an: Im EcoVadis-Index 2020, der die Leistung sowohl von KMU wie auch von großen Unternehmen in fünf geografischen Regionen und zehn Industriesektoren untersucht, erzielten 57 Prozent der bewerteten Unternehmen eine Punktzahl von 45 oder höher. Das ist ein deutlicher Anstieg, der darauf hinweist, dass auch die Unternehmen in den Lieferketten inzwischen über die Einhaltung von Vorschriften hinausgehen und eine reale Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung anstreben. Dies bestätigt eine Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) unter deutschen KMU im Sommer 2020.

## Herausforderungen bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz



Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte

## Klimaschutz und Fachkräftemangel sind Treiber

Laut einer Umfrage der Europäischen Investitionsbank (EIB) unter 13.300 europäischen Unternehmen Ende 2020 gilt für die meisten der Klimawandel als zentrales Zukunftsthema neben der Digitalisierung. 54 Prozent glauben, dass ihr Geschäft von Klimawandel und den damit verbundenen Wetterveränderungen beeinträchtigt

sein wird, und sie vermuten, dass der Übergang zu einer kohlenstoffarmen Zukunft mittelfristig eher positiv als negativ sein wird. Dabei haben deutsche Firmen im vergangenen Geschäftsjahr mehr in Energieeffizienz und Klimaschutz investiert als der EU-Durchschnitt. Als größtes langfristiges Problem und Investitionshindernis gilt mit 83 Prozent aber der Fachkräftemangel – mehr als in jedem anderen europäischen Land. Umso mehr müssen sich die Unternehmen attraktiv für den Nachwuchs aufstellen.

## Über die Studie

# Was bewegt den Mittelstand?

Als Vorreiter bei Sustainable Finance und eine der führenden Banken im Firmenkundengeschäft hat die HypoVereinsbank mit dieser Studie den Status quo, Motivation und Umsetzungshindernisse im Hinblick auf Nachhaltigkeit im Mittelstand ergründet.

Die HypoVereinsbank will ihre mittelständischen Kunden bei der Transformation begleiten und hat mit dem HVB ESG Branchenbarometer ein eigenes Instrument entwickelt, das Unternehmen eine Standortbestimmung ermöglicht. Die vorliegende Studie führt dieses ein, zeigt Nachhaltigkeitsanforderungen und daraus resultierende Chancen für Unternehmen auf und bietet mit einigen Beispielen Einblick in die Strategien und Maßnahmen mittelständischer Kunden auf ihrem Weg zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell.

## Der Bezugsrahmen

Unter Mittelstand werden in dieser Studie nicht nur die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen (Definition der EU-Kommission) verstanden, sondern auch größere, insbesondere familiengeführte Unternehmen. Für die vertiefende Betrachtung, mit welchen Nachhaltigkeits Herausforderungen diese Unternehmen konfrontiert sind und wie sie damit umgehen, wurden sechs Branchen ausgewählt, die für die Breite der deutschen Wirtschaft stehen: Bau und Holzverarbeitung, Chemie, Pharma und Gesundheit, Elektronik und IT, Konsumgüter, Lebensmittel und Getränke sowie Maschinenbau.

## HVB ESG Branchenbarometer und Branchenanalyse

Mit dem HVB ESG Branchenbarometer hat die HypoVereinsbank gemeinsam mit ISS HVB ESG, einer weltweit führenden nachhaltigkeitsorientierten Ratingagentur, je Branche die Schlüsselthemen der Nachhaltigkeit identifiziert. Das Barometer deckt Unternehmen der relevantesten globalen und nationalen Indizes, nicht-börsennotierte Anleihe-Emittenten sowie Unternehmen ab, deren Geschäftsmodell auf die Erreichung von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet ist.

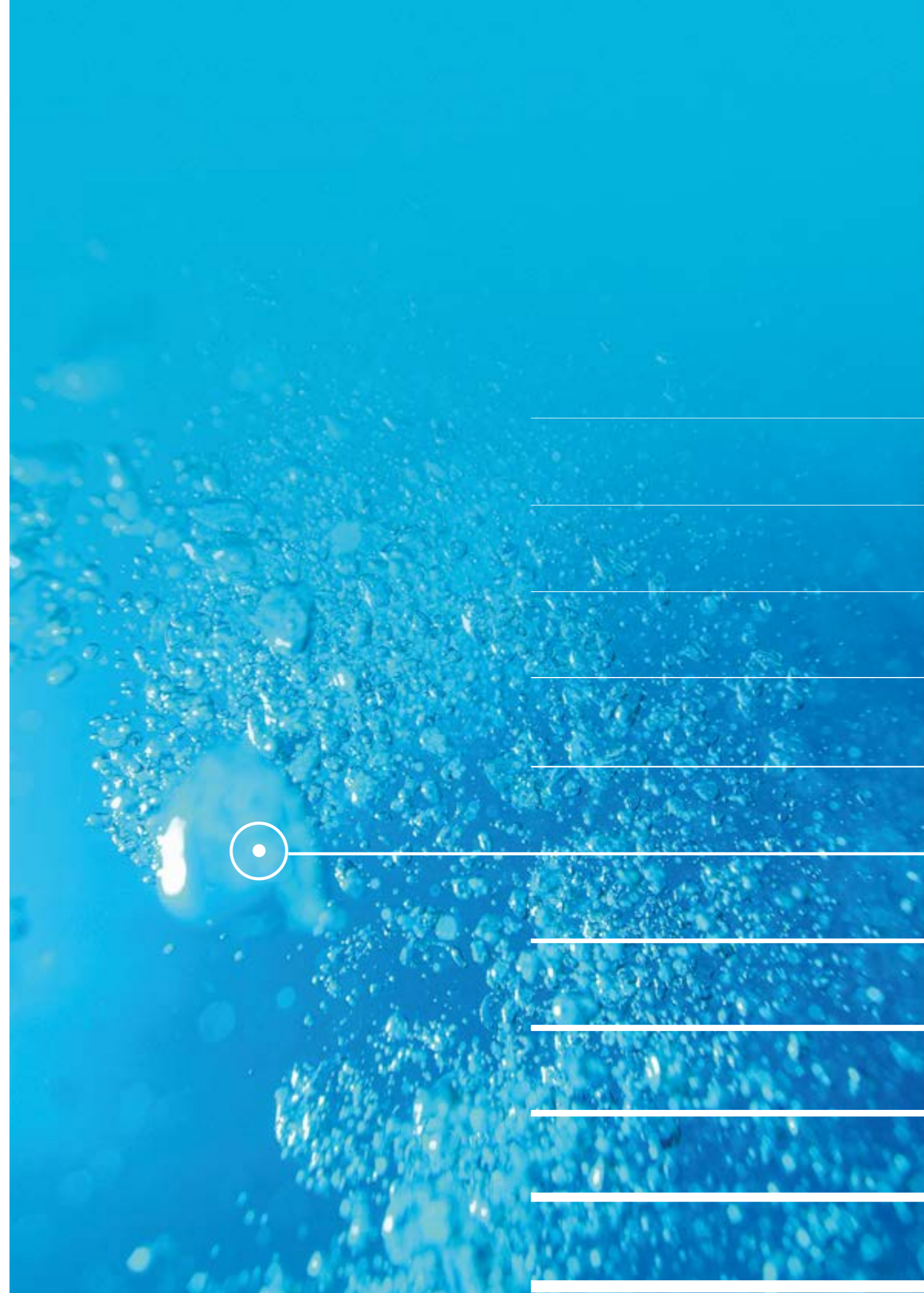
Für die Analyse des Status quo zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Branchen wurden außerdem umfangreiche Desktop-Recherchen durchgeführt sowie Interviews mit Experten und unterschiedlich motivierten Unternehmern aus dem Kundenkreis der HypoVereinsbank geführt. Es flossen außerdem eigene Erfahrungen der Studienautoren aus der

auf Nachhaltigkeit fokussierten Beratung großer und mittelständischer Unternehmen in Deutschland ein.

## Das Resultat: Nachhaltigkeitsbezogene Branchenporträts

Um wesentliche Nachhaltigkeitsthemen, den Status quo zu Nachhaltigkeit in der Branche sowie Motivation und Hindernisse der Umsetzung für mittelständische Unternehmen aufzuzeigen, werden auf den nachfolgenden Seiten für alle sechs untersuchten Branchen diese Punkte dargestellt:

- **Fakten zur Branche:** Statistische Daten von Statista zur wirtschaftlichen und Klimaschutzbezogenen Einordnung der Branche.
- **Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen:** Zur Bestimmung der Top-5-Themen wurden die Wesentlichkeitsanalysen aus den Nachhaltigkeitsberichten der großen Unternehmen der jeweiligen Branche, Einschätzungen aus den Experteninterviews sowie die HVB ESG Branchenbarometer herangezogen.
- **Wesentliche Nachhaltigkeits Herausforderungen:** Sie wurden auf Basis der Erkenntnisse aus den HVB ESG Branchenbarometern sowie eigener Erfahrungen zusammengestellt.
- **Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Branche:** Darin sind neben der Auswertung branchenbezogener Studien und anderer Veröffentlichungen Erkenntnisse aus den Experteninterviews und eigene Erfahrungen enthalten.
- **Fokus auf Umsetzung bei KMU:** Hier sind die Quellen die Experteninterviews, Erkenntnisse aus der Auswertung branchenbezogener Studien und anderer Veröffentlichungen sowie eigene Erfahrungen.
- **Einblick in unterschiedlich motivierte Unternehmen:** Quellen sind die je Branche geführten Interviews mit Geschäftsführern von Unternehmen aus dem Kundenkreis der HypoVereinsbank.



# Bau und Holzverarbeitung

## Nachhaltig Bauen wird zum Muss

Die Baubranche hat in den vergangenen Jahren eine beispiellose Konjunktur erlebt. Ein Ende ist nicht in Sicht. Nun muss die Branche beweisen, dass sie auch Nachhaltigkeit kann – vom „grünen“ Bauen über die Verantwortung für Mitarbeiter bis hin zu einer transparenten und integren Unternehmensführung.

Der Anteil der Baubranche an der Bruttowertschöpfung Deutschlands liegt mit einem Umsatz von rund 172 Mrd. Euro bei knapp sechs Prozent (2019). Die Bauwirtschaft verbraucht etwa 40 Prozent der globalen Ressourcen. Da auf den Gebäudesektor etwa 15 Prozent der gesamten bundesweiten Treibhausgasemissionen (2019) entfallen, besteht großer Bedarf an Lösungen für den Klimaschutz.

Wasser und Energie, aber auch durch ein hohes Abfallaufkommen und die Beeinträchtigung der biologischen Vielfalt. Die Orientierung an den Anforderungen nachhaltiger Gebäudestandards wie jenen der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) können dazu beitragen, die Ressourceneffizienz zu verbessern und die Umweltauswirkungen im gesamten Prozess zu reduzieren.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Mitarbeiterentwicklung**
- **Energie- und Ressourceneffizienz**
- **Compliance und Integrität**
- **Menschenrechte & Einbindung lokaler Gemeinden**
- **Landnutzung und Biodiversität**

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ist für Bauunternehmen von größter Bedeutung. Dass sie oft Vertrags- und Zeitarbeiter einsetzen, erschwert die Sicherstellung von Arbeitsstandards und führt zu einem relativ hohen Risiko von Verletzungen und arbeitsbedingten Todesfällen. Zudem gilt die Baubranche aufgrund der – vor allem bei großen Infrastrukturprojekten – engen Verbindungen mit dem öffentlichen Sektor als anfällig für Bestechung und Korruption.

Bautätigkeiten haben große Auswirkungen auf die natürliche Umwelt durch den Verbrauch an Boden, Rohstoffen,

Das Konzept des nachhaltigen Bauens reicht über Energiesparmaßnahmen weit hinaus. Gebäude sollen mehr und mehr als Teil des natürlichen Stoffkreislaufes verstanden werden. Das Prinzip „Cradle to Cradle“ kann gerade in der ressourcenintensiven Baubranche viel für den Umweltschutz bewirken und angesichts steigender Entsorgungskosten auch Kosten minimieren. Zu den Prinzipien, die bei der Auftragsvergabe künftig eine wichtige Rolle spielen, gehören die Reduzierung der Bodenversiegelung, die Verwendung ökologischer Baustoffe sowie eine möglichst robuste und langlebige Konstruktion.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Die Transformation hat begonnen

Ein Umdenken macht sich erst in Teilen der Branche bemerkbar. Zwar gaben in einer weltweiten Studie (Global Architects Survey, BMI Group, 2019) 100 Prozent der befragten Architekten an, dass sich die verstärkte Bedeutung von Nachhaltigkeit künftig auf ihre Entwürfe und die eingesetzten Materialien auswirken werde. Aber nur 50 Prozent erlebten, dass der Bauherr bereit ist, in Nachhaltigkeit zu investieren. Eine gewisse Halbherzigkeit zeigt sich auch beim Thema Werte und Compliance: Die grundsätzliche Bedeutung ist in der Branche zwar unstrittig, aber eine formalisierte Annäherung an das Thema besteht häufig nicht, wie eine Studie im

Rahmen des Forschungsprogramms „Zukunft Bau“ des Bundesumweltministeriums ergab (Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft, 2018).

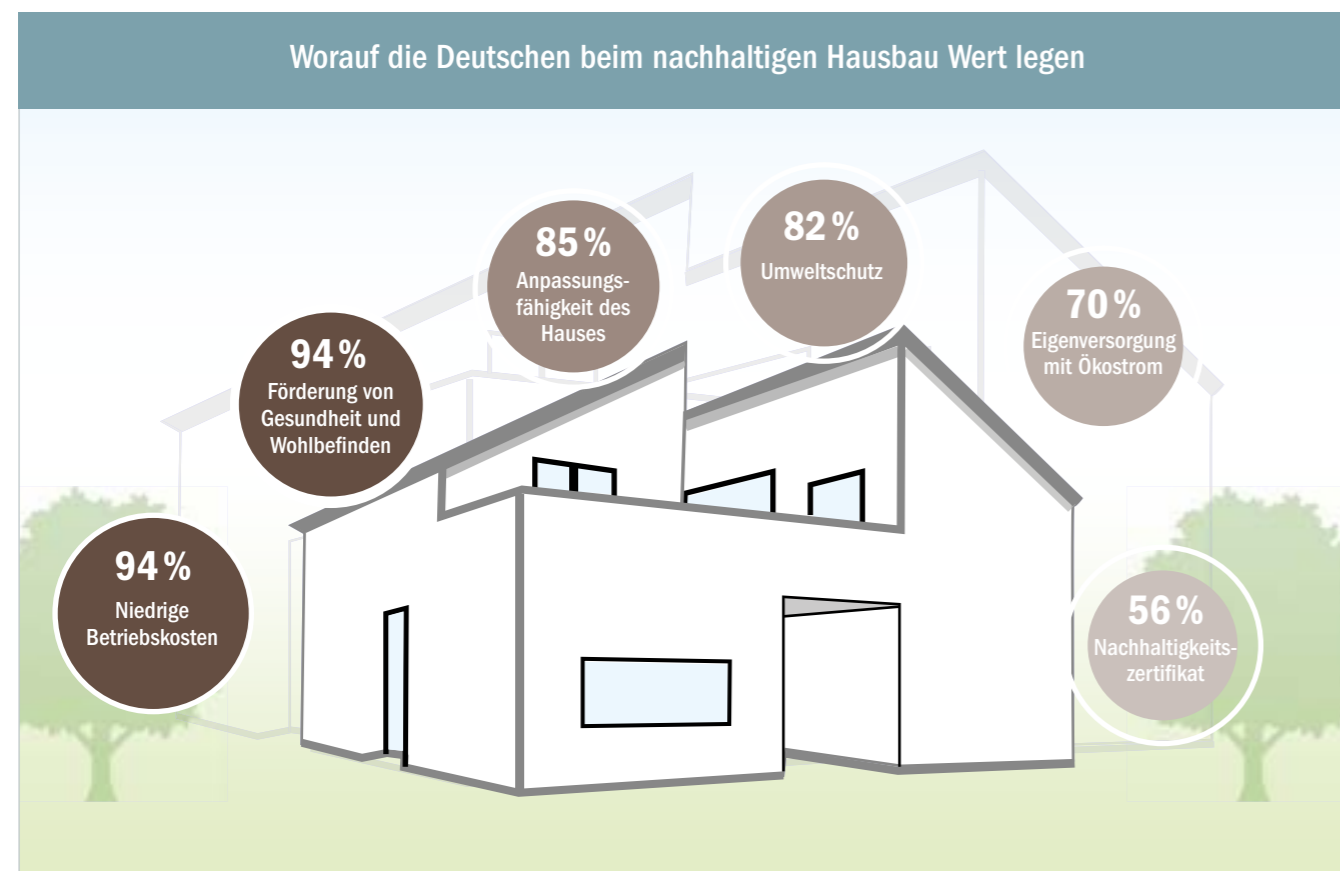
Trotzdem: Mit dem Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wirtschaftens nimmt das Bewusstsein für die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Branche signifikant zu. Das bezieht sich nicht allein auf den Klimaschutz, sondern auch auf Aspekte der Gesundheit und der gesellschaftlichen Verantwortung wie Landnutzung oder Gestaltung von Lebensräumen. „Nachhaltigkeit wird vom Marketingthema zu einer Herausforderung für das Kerngeschäft. Das gilt nicht nur für Neubauten, auch die Fragen nach einem nachhaltigen Rück- und Umbau von Gebäuden nehmen zu.“ (Dr. Christine Lemaitre, Geschäftsführender Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V., DGNB)

### Fokus auf KMU: Nachhaltigkeit wird Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit zu leben, ist in der Branche keine Frage der Unternehmensgröße: „Es gibt viele große Unternehmen,

die wenig tun, und kleine Betriebe die viel tun, weil es Teil der Unternehmensphilosophie ist.“ (Dr. Christine Lemaitre). Der Nutzen der Umsetzung ist groß. Da der Bausektor eine Schlüsselrolle für das Erreichen der politisch gesetzten Klimaschutzziele spielt, ist Nachhaltigkeit auch ein Wirtschaftsmotor. Sie wird zum Wettbewerbsvorteil, unterstützt die Mitarbeitermotivation und macht den Arbeitgeber attraktiver für den Nachwuchs.

Doch Themen wie Chancengleichheit, Unternehmensethik und Compliance, die dazu beitragen könnten, sind insbesondere bei den KMU im Kontext Nachhaltigkeit erst selten angekommen. „Eine ‚abgehobene‘ Diskussion der Themen führt allerdings gerade im Mittelstand zu einer kritischen Grundhaltung der Unternehmen, festgemacht an Argumenten wie Extrakosten, kein Mehrwert, sondern Selbstverständlichkeit, ‚reines Verdienstinteresse‘ von Beratern etc.“ (Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft, 2018). Auf der anderen Seite steht aber „eine große Offenheit für die Erprobung und den Einsatz alternativer Materialien, auch in KMU.“ (Dr. Norbert Ammann, IHK für München und Oberbayern)



Quelle: Trendbarometer Nachhaltigkeit 2018. Forsa im Auftrag der DFH Deutsche Fertighaus Holding AG

## Der Blick in die Unternehmen

### Mit Green Energy überzeugen

Energielieferant, Familienunternehmen, 30 Mitarbeiter, ein Standort in Augsburg.

Der Firmennachfolger stellte sich die Frage, mit welchen Produkten ein Beitrag zur Energiewende möglich ist, und das so, dass die Kunden es akzeptieren. Er entscheidet sich, zu jedem klassischen Produkt ein grünes Angebot zu machen: Holzpellets, Ökostrom, CO<sub>2</sub>-neutrales Erdgas. Bei fossilen Energieträgern werden Investitionen in Wasserkraft im Himalaya, Waldschutz in Peru und Kochherde in Uganda als Kompensation angeboten.

Noch reagieren die Kunden verhalten. Eine kleine Gruppe ist bereit, mehr für grüne Energie zu bezahlen. Am schnellsten spürbar werden Erfolge bei der Gewinnung von Mitarbeitern. Vor allem junge Bewerber möchten wissen, was das Unternehmen für den Klimaschutz tut. Jetzt geht es darum, den richtigen Ton in der Kommunikation zu finden.

„Die heutige Jugend wird Nachhaltigkeit von einem Tag auf den anderen fordern. Die wollen einen guten Preis, schnelle Lieferung, super Service, top Produktqualität und Nachhaltigkeit. Das steht in einer Reihe mit allen anderen Forderungen. Entweder wir können das liefern oder wir sind raus.“

### Nachhaltig muss sich rechnen

Fassadenbauer, 370 Mitarbeiter, ein Standort im Allgäu, einer in Großbritannien.

Die Kunden fordern viel und haben Ansprüche. Der Markt verlangt neue Oberflächen und bessere Klebetechniken. Auch die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt. Da die Nachhaltigkeitszertifizierung von Gebäuden verstärkt nachgefragt wird, steigt der Anspruch an Hersteller, dem gerecht zu werden. Am Schluss zählt der Preis.

Als Antwort auf die CO<sub>2</sub>-Steuer soll der Energie- und Gasverbrauch in der Produktion gesenkt werden, um CO<sub>2</sub> zu reduzieren. Das Unternehmen beschäftigt sich mit Messsystemen zur Optimierung der Verbrauchswerte und sieht noch viel Potenzial: bei der energetischen Modernisierung der Produktionsstätten, eigener Stromerzeugung und Beleuchtung. Das könnte helfen, den Return on Investment zu erhöhen. Im Personalmarketing ist Nachhaltigkeit ein großes Thema.

„Die Nachfrage der Kunden beim Thema Nachhaltigkeit steigt. Bei der Produktauswahl werden Deklarationen gefordert oder Nachweise zur Energiegewinnung. Bei Produkten kann man sich intensiver mit neuen Materialien beschäftigen.“

„Nachhaltigkeit wird vom Marketingthema zu einer Herausforderung für das Kerngeschäft. Das gilt nicht nur für Neubauten, auch die Fragen nach einem nachhaltigen Rück- und Umbau von Gebäuden nehmen zu.“

Dr. Christine Lemaitre,  
Geschäftsführender Vorstand der Deutschen  
Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V., DGNB



## Baufritz: Ökopionier im Bau

1896 in Erkheim gegründet, seit 35 Jahren auf biologische Bauweise ausgerichtet. Heute in vierter Generation mit 450 Mitarbeitern im Bau von wohngesunden und CO<sub>2</sub>-positiven Häusern aus heimischen Hölzern aktiv.

### Konsequentes Handeln sichert Erfolg in der Nische:

- Seit über 20 Jahren garantiert das Umweltmanagementsystem nach EMAS Umweltschutz in der seit drei Jahren CO<sub>2</sub>-neutralen Produktion.
- Innovationen im Holzbau wie die weltweit erste Biodämmung mit Cradle-to-Cradle-Zertifizierung sowie 40 Patente und Schutzrechte sichern Weiterentwicklung.
- Kurze Lieferketten bei Holz und Bauprodukten aus der Region senken CO<sub>2</sub>-Emissionen und sichern Qualität und Glaubwürdigkeit.
- Nachhaltigkeitsbericht und Umwelterklärungen sorgen für Transparenz gegenüber Partnern und Kunden.
- Eigene Kindertagesstätte zeigt Verantwortung für die Mitarbeiterschaft, deren Frauenanteil mit 30 Prozent weit über dem Branchendurchschnitt liegt.

*„Im Zentrum steht immer der Bewohnernutzen. Sei es der Einsatz von, gesunden‘ Baustoffen, die Nachhaltigkeit der Materialien über den gesamten Produktzyklus hinweg oder die innovative Architektur in Grundriss und Details.“*

*Dagmar Fritz-Kramer*

## Chemie, Pharma und Gesundheit



## Der Hebel für Klimaschutz ist groß

Während Chemieunternehmen schwierige Zeiten erleben, sind die Aussichten für Arzneimittelhersteller und Akteure der Gesundheitsversorgung positiv. Die Pandemie hat den Blick auf die nationale Versorgung und ethische Geschäftspraktiken gelenkt. Doch das Thema Klimaschutz bleibt vor allem in der Chemiebranche eine Herausforderung.

Die Branche Chemie und Pharma ist mit etwa 474.000 Beschäftigten und rund 200 Mrd. Euro Umsatz (2019) Deutschlands drittgrößter Industriesektor. Ihr Anteil am deutschen Endenergieverbrauch ist hoch und liegt bei rund acht Prozent (2019).

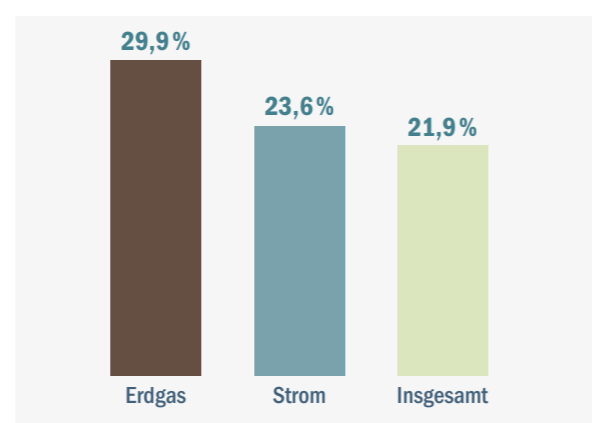
tionsstätten hat die Reduktion des Energieverbrauchs und der damit verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen schon aus Kostengründen höchste Priorität.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- Produktverantwortung und -entwicklung
- Arbeitssicherheit und Gesundheit
- Energie-, Wasser- und Abwassermanagement
- Ethische Marketing- und Wirtschaftspraktiken und Lobbying
- Management von Wasser und Wirkstoffrückständen

Die Chemiebranche hat einen großen Einfluss auf klassische Umweltthemen wie Energie und Wasser. Der intensive Energieverbrauch hat aufgrund hoher Energiekosten in Deutschland auch bereits vielfach zur Verlagerung von Produktionskapazitäten gesorgt. Für die verbliebenen Produk-

Anteil des Energieverbrauchs der Chemie am verarbeitenden Gewerbe, 2019



Quelle: Verband der Chemischen Industrie e.V., 2019

Traditionell in der Branche hoch relevant sind die Gewährleistung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen sowie ein sorgfältiger Umgang mit Wasser und Abwasser. Dafür stehen vielfach auch zertifizierte Managementsysteme, die Umweltschutz, Mitarbeitergesundheit und Arbeitssicherheit vereinen. In den vergangenen Jahren haben die Unternehmen der Branche ihre Nachhaltigkeitspraktiken stark verbessert, was auch für kleine und mittelständische Betriebe gilt.

Die umweltbezogenen Auswirkungen der Pharmaunternehmen sind im Vergleich zur chemischen Industrie gering. Doch müssen sich die Unternehmen mit der Wirkung von Arzneimitteln auf das Wasser befassen und stehen bezüglich ethischer Geschäftspraktiken unter Beobachtung. Aus gesellschaftlicher Perspektive ist der Zugang zu Medikamenten ein Thema, also die Frage, ob die Produkte für alle erhältlich und erschwinglich sind.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Der Nutzen kann groß sein

In einer internationalen Studie gaben 58 Prozent der Unternehmenschefs in der Chemieindustrie als wichtigsten Branchentrend Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft an (PwC, 23rd Annual Global CEO Survey, 2020). Denn die Kunden der Chemieindustrie – von Automobil- bis zu Konsumgüterherstellern – wollen beispielsweise neue Lösungen zur Minimierung und zur Wiederverwertung von Plastikabfällen. Je endkundennäher und je schnelllebig das Produkt, umso dominanter ist diese Forderung (Erwartungen der Kundenbranchen an die Chemieindustrie, Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI, 2019).

Wie bedeutend das Thema Umweltschutz auch für Pharma-, Medizintechnik- und Biotechnologieunternehmen ist, zeigt der Pharma Management Radar (Camelot Management Consultants, 2020): Zwei Drittel der weltweit Befragten gaben Nachhaltigkeit als wichtigen Trend an und verstehen sie als Chance zur Positionierung im internationalen Wettbewerb. Neben einer verstärkten Resilienz gegenüber Umwelt Risiken erwarten sie sich von entsprechenden Maßnahmen vor allem eine Verbesserung des Markenimages.

### Fokus auf KMU: Klimaneutralität als Herausforderung

Klimaneutralität ist ein Marathon, der viele KMU vor ganz neue Aufgaben stellt. Und so manches Unternehmen sieht unter dem Stichwort Nachhaltigkeit nur noch einen Riesenberg an Herausforderungen vor sich. Dabei gibt es bei ihnen schon vieles, „kein Unternehmen fängt hier bei null an“ (Anne Dorweiler, Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup> von VCI, IG BCE und BAVC). Im Umweltschutz sind viele Unternehmen dieser stark regulierten Branche bestens aufgestellt. Viele verstehen Nachhaltigkeitsaktivitäten zudem seit Langem als Möglichkeit, ihre Marktchancen zu erhöhen.

Auch der Aspekt der Kostenreduktion durch die Optimierung ihres Energie- und Wasserverbrauchs gilt als relevant, was sich mit der CO<sub>2</sub>-Bepreisung noch verstärken dürfte. Für viele noch Neuland ist dagegen das Thema Lieferkette, ebenso ein umfassendes Nachhaltigkeitsreporting. Doch „die Anforderungen der großen Unternehmen kommen bei den KMU inzwischen immer deutlicher an, sodass entsprechende Informationsangebote verstärkt nachgefragt und angenommen werden.“ (Anne Dorweiler)

„Kein Unternehmen fängt hier bei null an.“

Anne Dorweiler,  
Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup>  
von VCI, IG BCE und BAVC

## Der Blick in die Unternehmen

### Kunden fragen nach CO<sub>2</sub>-Bilanz

Hersteller von Chemiefasern mit Schwerpunkt Automobilindustrie, 1.100 Beschäftigte an drei Standorten in Deutschland, mehrere Auslandsniederlassungen.

Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt. Kunden fragen verstärkt nach der CO<sub>2</sub>-Bilanz und sind bereit, höhere Preise zu bezahlen. International wird auch das Thema Wasser immer wichtiger.

Das Unternehmen optimierte Produktionsprozesse und baute die Messtechnik um. Nachhaltigkeit wird Teil der Unternehmenspolitik. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter wird zum entscheidenden Faktor. Doch die gesetzlichen Rahmenbedingungen machen dies alles nicht einfacher.

Erste Ergebnisse des Nachhaltigkeitsmanagements zeigten: Energieverbrauch und Emissionen sinken. Die Rückmeldung von Ergebnissen wird zum Treiber der Entwicklung. Heute hat das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht und ist im Dow Jones Sustainability World Index gelistet.

„Wir haben Optimierungen vorgenommen, deren Resultate für uns erst ersichtlich waren, nachdem wir entsprechende Normen eingeführt und Energieverbräuche überwacht haben. Die eine oder andere Verbesserung war schon überraschend gut. Wir haben den Verbrauch deutlich senken können.“

### Herzansliegen des Gründers

Hersteller von Webteppichen, Schrägbändern und textilen Beschichtungen, 240 Mitarbeiter, insgesamt vier Standorte in Deutschland, Italien und Rumänien.

Der Preisdruck durch Mitbewerber aus Asien ist groß, Kunden wollen vor allem individuelle und flexible Lösungen. Nachhaltigkeit wird von ihnen eher als Marketing-Label wahrgenommen, mit dem sie bei Endverbrauchern punkten können.

Für den Gründer ist der Umweltschutz seit seiner Kindheit ein Herzansliegen. Seit mehr als 15 Jahren produziert das Unternehmen eigenen Strom, fängt Regenwasser auf, heizt Gebäude mit Sonnenenergie. Die Mitarbeiter leben Energieeinsparung und Abfallvermeidung in den täglichen Prozessen. Wichtig dafür ist, alle mitzunehmen und Ideen zu prämiieren.

Für einen Teil seiner Produkte verfügt das Unternehmen über eine anspruchsvolle Zertifizierung, die eine umweltverträgliche und sozial verantwortliche Herstellung bestätigt. Für die Zukunft denkt der Gründer über die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz nach. Es gelingt ihm, in einer schrumpfenden Branche zu wachsen.

„Wenn wir so weiter wirtschaften wie die letzten Jahrzehnte, immer mehr von der Natur wollen und Personal als Optimierungs- und Kostenfaktor sehen, dann wird es diesem Planeten und den Menschen auf Dauer nicht gutgehen. Da versuchen wir, neue Wege zu gehen, um ein friedlicheres und ökologisch verantwortliches Wirtschaften zu ermöglichen.“

### Umstellung der Rohstoffe

Hersteller von Spezialklebstoffen, 350 Mitarbeiter, Stammwerk in Deutschland, weitere Werke in China, Indien, Brasilien und den USA.

Der Verzicht auf Styrol und die Umstellung auf nachhaltigere, pflanzliche Rohstoffe sind eine der zentralen Entwicklungen der Branche. Ökologische Nachhaltigkeit hilft auch, Kosten zu senken.

Die Mitarbeiter unterstützen die Veränderungen, Nachhaltigkeit wird selbstverständlich. Themen wie Gesundheitsschutz und die Zusammenarbeit mit Lieferanten hinsichtlich kritischer Stoffe rücken stärker in den Fokus. Aktuell werden 400.000 Euro in eine neue Luftreinigungsanlage investiert, um noch mehr rauszufiltern, was in die Umwelt gelangen könnte.

Helfen würde, wenn die Unternehmen der Branche transparenter wären und stärker voneinander lernen. Am Ende zählt, dass die Kunden von nachhaltigen Produkten profitieren und zufrieden sind.

„Ich halte nicht viel von Gesetzen und Auflagen. Wenn Nachhaltigkeit nicht von der Spitze und jedem Mitarbeiter mitgetragen wird, haben Sie verloren. Es muss ein substanzielles Verständnis bestehen, beispielsweise, indem jede neue Maschine auf Nachhaltigkeit geprüft wird: Ist sie ressourcenschonend und wirtschaftlich?“

# Elektronik und IT

## Grüne Chancen werden vergeben

Elektronik- und IT-Unternehmen profitieren von der Digitalisierung und suchen händeringend Nachwuchs. Ihnen wird die Arbeit zumindest nicht ausgehen. Vielen gilt die Branche als Enabler für Nachhaltigkeit. Doch sie hat auch mit markanten Schwachstellen wie etwa dem Einsatz von Konfliktrohstoffen zu kämpfen.

Die Elektro- und Elektronikbranche beschäftigt in Deutschland rund 888.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von etwa 190 Mrd. Euro (2019). Ihr Anteil an den gesamten deutschen Treibhausgasemissionen ist mit einem Prozent nur gering (2019).

Während für einige Unternehmen die Hauptverantwortung bei der eigenen Belegschaft und den eigenen Produktionsaktivitäten liegt, haben sich für andere die ökologischen und sozialen Auswirkungen in die Lieferkette verlagert. Dort geben Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, die mit der Verwendung gefährlicher Substanzen am Arbeitsplatz einhergehen, häufig Anlass zur Sorge.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Ressourceneffiziente Produktion**
- **Arbeitssicherheit und -standards**
- **Produktentwicklung für Energieeffizienz**
- **Beschaffung von Rohstoffen**
- **Rücknahme und Verwertung**

Aus Umweltgesichtspunkten sind eine ressourcenschonende Produktion, die Gestaltung sowie die Rücknahme und das Recycling von Produkten wesentliche Themen. Schon bei der Produktentwicklung müssen die Unternehmen darauf achten, Materialien zu vermeiden, die nach der Entsorgung Umweltschäden verursachen können. Dasselbe gilt auch für den Einsatz von Konfliktrohstoffen. Hier ist eine ver-

antwortungsbewusste Beschaffung gefragt, die sicherstellt, dass die Rohstoffe nicht aus Konfliktregionen stammen.

Vor dem Hintergrund ambitionierter Klimaziele und knapper werdender Rohstoffe können die Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche zu Nachhaltigkeit zweifach beitragen: Für Hardware bieten sich unter dem Stichwort Green IT viele Chancen zur Ressourceneffizienz, während Software dazu beitragen kann, nachhaltigen Lösungen auf die Sprünge zu helfen.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Nicht wirklich auf dem Schirm

Unternehmen sollten funktionierende Rücknahmeprogramme für Altgeräte etablieren und für ihre Recyclingpartner Standards festlegen, damit Elektroschrott fachgerecht entsorgt werden kann. Obwohl fast alle deutschen Unternehmen von einem nachhaltigen Umgang mit Altgeräten sprechen, werden über drei Viertel der ausgedienten Geräte nicht recycelt, wie eine Studie ergab (Blanco, Poor Sustainability Practices – Enterprises are overlooking the e-Waste Problem, 2020). Das Thema wird auch im Rahmen des EU Green Deals wichtiger, der eine funktionierende Kreislaufwirtschaft anstrebt.

Während die produktbezogene Nachhaltigkeit im Hardware-Bereich immerhin schon länger verfolgt wird, beispielsweise mit der Aufarbeitung von Altgeräten für den Neueinsatz, sogenannten Refurbishing-Lösungen, ist das Thema Nachhaltigkeit im Software-Bereich bislang kaum angekommen. „Allenfalls bezüglich Cloud-Lösungen wird über die Emissionen durch die hohen Energieverbräuche

diskutiert.“ (Steffi Kirchberger, Geschäftsführerin JARO Services GmbH, Teil des JARO Instituts für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V.)

### Fokus auf KMU: Mit Nachhaltigkeit beim Nachwuchs punkten

Das Thema ist zwar in den Köpfen, aber noch nicht organisatorisch verankert, da Kapazitäten und Mittel dafür oft fehlen. Das kann sich als Manko für die strategische Weiterentwicklung erweisen. Denn die Nachfrage verschiebt sich in Richtung nachhaltiger Produkte. Die Frage ist nur noch, wie schnell das passiert. Hier sind neue Ideen gefragt, die sich vor allem aus einer systematischen und unternehmensweiten Beschäftigung mit dem Thema ergeben können. Mehr Aufmerksamkeit für das Thema Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen wäre gut, denn „Digitalisierung ist nicht zwangsläufig ein Treiber für Nachhaltigkeit“. (Dr. Ute Berger, IHK für München und Oberbayern)

Schon jetzt ein großes Thema ist Nachhaltigkeit im Wettbewerb um junge Talente, der in der Branche Elektronik und IT besonders hart geführt wird, weil immer mehr Unternehmen im selben Teich fischen. Die Nachwuchssorgen im Mittelstand lassen sich mit Nachhaltigkeit zwar nicht lösen, aber womöglich lindern. Denn die Nachwuchskräfte fragen danach, und zugleich sind gerade in dieser Branche die Personalabteilungen oft nicht sprechfähig zu Nachhaltigkeit und Werten. Dabei müssen sie sich bewusst sein, dass nun „eine Generation in den Arbeitsmarkt kommt, die sich nicht durch Dienstwagen vereinnahmen lässt“. (Steffi Kirchberger)

## Der Blick in die Unternehmen

### Rechenzentren mit grünem Strom

**Marktführer bei Automotive-Software, 270 Mitarbeiter, Hauptstandort in Deutschland, neun Standorte in fünf europäischen Ländern und in Südamerika.**

Telematik ist einer der Megatrends im Automobilmarkt. Im Markt der Zulieferer ist viel Geld im Spiel: Zusammenschlüsse häufen sich, Unternehmen werden größer. Für die Auftraggeber spielt Nachhaltigkeit noch keine große Rolle. Doch das Familienunternehmen geht das Thema aus eigenem Antrieb an, will den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren und das Abfallmanagement verbessern.

Mit dem Neubau der Firmenzentrale steigt das Unternehmen komplett auf grünen Strom um, fast 40 Prozent des Bedarfs für seine großen Rechenzentren werden aus eigenen Photovoltaik-Anlagen gedeckt. Zusätzlich investiert es in Gesundheitsangebote für seine Mitarbeiter: Sporträume, Fitnesskurse und Ernährungsworkshops.

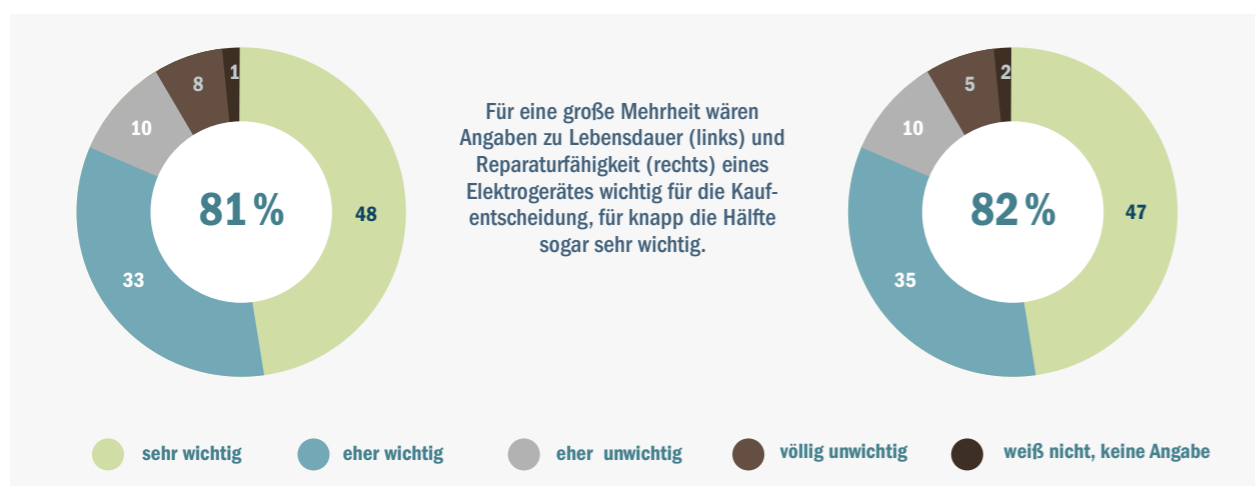
Der Geschäftsführerin ist wichtig, auch über ökonomische Nachhaltigkeit zu sprechen, damit Geld für Soziales verfügbar ist. Ihr klares Commitment führt dazu, dass die Mitarbeiter mitziehen.

„Unser Ziel ist es nicht, kurzfristig die Marktkapitalisierung hochzutreiben oder Quartalziele besonders gut zu erreichen. Davon sind wir sehr frei. Wir investieren wirklich gerne in die Zukunft, um langfristigen und nachhaltigen Erfolg zu haben. Das spiegelt sich auch darin wider, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen.“

„Digitalisierung ist nicht zwangsläufig ein Treiber für Nachhaltigkeit.“

Dr. Ute Berger,  
IHK für München und Oberbayern

### Einfluss von Lebensdauer und Reparaturfähigkeit auf die Kaufentscheidung



Quelle: Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen in der Informations- und Kommunikationstechnik. Deutsche Umwelthilfe, 2018

# Konsumgüter

## Konsum ohne Reue ist Trend

Kostspielige Produkte für den langfristigen Gebrauch boomen meist nur, wenn die Konjunktur gut ist. Solche für den täglichen Bedarf verkaufen sich dagegen fast immer. Insbesondere für die sogenannten „schnelldrehenden“ Konsumgüter ist das Thema Verpackung und Recycling eine große Herausforderung.

Im Jahr 2019 gaben die Deutschen 1,81 Billionen Euro für den privaten Konsum aus. 14 Prozent davon entfielen auf Nahrungs- und Genussmittel, es folgten Haushaltseinrichtungen sowie Bekleidung und Schuhe. Der Sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) ist für mehr als ein Drittel der weltweiten Treibhausgasemissionen verantwortlich.

Frust über die Verpackungsflut und dementsprechend der Wunsch nach nachhaltigen Lösungen groß. Der Druck wächst, ganz auf Plastik zu verzichten. Damit rücken wiederverwertbare oder biologisch abbaubare Materialien sowie Mehrweglösungen in den Vordergrund. Weitaus gravierendere Konsequenzen für die Branche als das Verpackungsthema hat allerdings der Schutz der biologischen Vielfalt, der bislang noch ein Stiefkind ist.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Ressourcen- und Energieeffizienz in der Produktion**
- **Nachhaltige Produkte**
- **Verpackung und Recycling**
- **Lieferkettenmanagement**
- **Mitarbeiterverantwortung**

Einen großen Hebel, den es zu nutzen gilt, hat die Branche über die Lieferkette. Das gilt für die Schonung von Ressourcen ebenso wie für Menschenrechte und Arbeitnehmerbedingungen. Da die Konsumgüterindustrie zusammen mit dem Handel nah beim zunehmend nachhaltigkeits-sensiblen Endverbraucher ist, besteht die Möglichkeit, nachhaltigen Konsum zu fördern, beispielsweise über Labels, die eine nachhaltige und faire Herstellung der Produkte belegen – und damit positiv auf Arbeitsbedingungen und Umweltschutz in den Lieferländern einzuwirken.

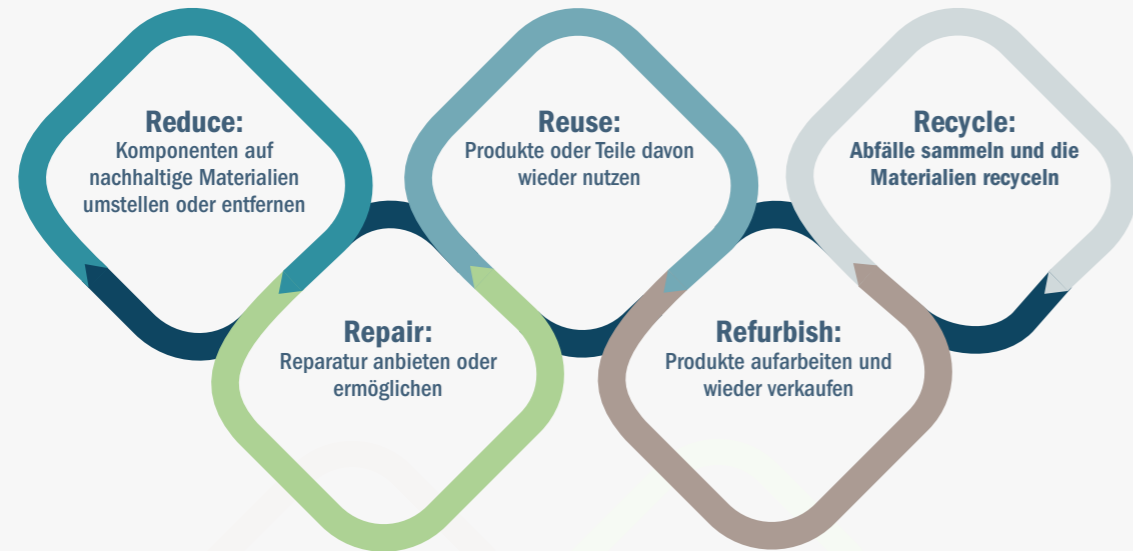
Die Konsumgüterbranche erlebt bei ihren Kunden ein rasch wachsendes Bewusstsein. Sie achten verstärkt auf Nachhaltigkeit des Produkts, des Unternehmens und der Lieferkette. Die Unternehmen müssen deshalb in nachhaltige Herstellungs- und Vertriebsprozesse investieren. Themen sind der Bezug von Ökostrom, die Installation eigener Kapazitäten an erneuerbaren Energien sowie der Einsatz von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben. Außerdem ist quer durch die Branche auf energieeffiziente Gebäude und Produktionsanlagen zu achten.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Profilierung ist möglich

Die Branche kommt an Nachhaltigkeitsthemen nicht vorbei und kann sie auch mehr als andere zur Profilierung nutzen. Beim Thema Verpackungen sind die Erwartungen der Verbraucher besonders groß: 85 Prozent der Deutschen ist die Nachhaltigkeit einer Verpackung wichtig, und 23 Prozent wären bereit, dafür einen Mehrpreis von 16 Prozent zu bezahlen (PwC, Verpackungen im Fokus, 2018). So ergab auch eine Befragung unter Verpackungsherstellern, Konsumgüterproduzenten und Händlern, dass der Bedarf an nachhaltigen Verpackungen in den kommenden fünf

Besonders große Aufmerksamkeit bekommt aktuell das Thema Verpackung. Bei den meisten Verbrauchern ist der

## Eckpunkte der Kreislaufwirtschaft



Quelle: Capgemini, „Loops of life, how consumer products and retail brands can build value and resiliency through the circular economy“  
Capgemini Research Institute Analysis

Jahren stark steigen wird. Doch nur 23 Prozent der Befragten besitzen ausreichend Kapazität im Einkauf, um neue Verpackungsprojekte voranzutreiben (Inverto, Nachhaltige Verpackungen, 2020).

Branchenweit ist inzwischen zu beobachten, dass bei Inhaltsstoffen und Materialien auf eine umweltverträgliche Herstellung geachtet wird. Ein Beispiel dafür ist der zunehmende Einsatz von zertifiziertem nachhaltigem Palmöl in Lebensmitteln und Kosmetika. Zudem sind in der Branche zunehmend Initiativen zur Kreislaufwirtschaft zu registrieren, die aus Abfall neue Rohstoffe gewinnen. Zwar ist die Zahl der Unternehmen, die sich hier engagieren, aktuell noch gering, doch sie wird steigen: Ein Drittel der weltweit befragten Geschäftsführer will in den nächsten drei Jahren entsprechende Investitionen tätigen (Capgemini Research Institute, Consumer Products and Retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences, 2020).

### Fokus auf KMU: Neues Unternehmensverständnis ist gefragt

Trotz stark wachsender Anforderungen auf Konsumenten-seite hinken manche Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit stark hinterher. Dabei stellen just in dieser

Branche Start-ups, die jetzt den Markt verändern wollen, nicht nur eine große Herausforderung für die Etablierten dar, man kann von ihnen auch viel lernen. Beispiele dafür bieten etwa Start-ups, die mit einem regionalen Fokus von Anfang an auf geschlossene Kreisläufe setzen.

Gerade in der Konsumgüterbranche, die in Deutschland von familiengeführten Unternehmen geprägt ist, gilt: „Nachhaltigkeitsprobleme kann man nicht allein und mit altem Denken lösen, es braucht mehr Partnerschaften und neue Konzepte.“ (Stephan Schaller, Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, CSCP). Beispielsweise zum Aufbau neuer Rückführungswege oder um die Versorgung mit verantwortungsbewusst hergestellten Rohstoffen sicherzustellen, wie es der Schokoladenhersteller Ritter mit eigenen Kakaoplantagen in Afrika macht.

Während große deutsche Unternehmen wie beispielsweise die Otto Group in Sachen Lieferkettenmanagement Vorreiter waren, scheint für viele KMU bis heute ein großes Rätsel zu sein, was Verantwortung in der Lieferkette konkret bedeutet und wie sie sich umsetzen lässt. Hier zeigt sich immer wieder beispielhaft, dass es nicht funktioniert, wenn man Nachhaltigkeit nur nebenbei beachtet. „Auch KMU müssen einem neuen Unternehmensverständnis folgen, das Mitgestaltung und Gemeinwohl in den Vordergrund stellt.“ (Stephan Schaller)

## Der Blick in die Unternehmen

### Dreiköpfiges Nachhaltigkeits-team eingesetzt

Produzent von kosmetischen Verpackungsartikeln, 130 Mitarbeiter, zwei Standorte in Deutschland, weitere vier international.

Der Markt für die Verpackung von kosmetischen Produkten ist nach Asien abgewandert. Der Aufbau internationaler Lieferketten steht im Fokus. Nachhaltigkeit ist ein „Riesenthema“ – aber komplex. Noch machen Kunden wenig Druck.

Das Unternehmen beginnt, sich aus Überzeugung mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Ein dreiköpfiges Team berichtet direkt an den Firmengründer. Vorrangige Ziele sind: Kunststoffe reduzieren und fossile Rohstoffe wiederverwerten bzw. ersetzen. Nebeneffekte sind erhöhte Mitarbeitermotivation und -identifikation. Das Unternehmen wird als attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen. Der Top-down-Ansatz ist ein Erfolgsgarant.

Das größte Potenzial wird bei Rezyklaten gesehen und entsprechend in Sortieranlagen investiert. Geringere staatliche Vorgaben könnten helfen, Standards schneller durchzusetzen.

„Die meisten Unternehmen, vor allem die großen, die zu Nachhaltigkeit kommunizieren – nutzen Lösungen, die schon lange im Markt sind und Lippenbekenntnisse darstellen. Aber tatsächlich nachhaltig ist bis dato relativ wenig.“

### Nicht auf Druck von außen warten

Hersteller von Musikinstrumenten, 190 Mitarbeiter, ein Standort in Deutschland, eine Tochterfirma in den USA.

Die Nachfrage nach Musikinstrumenten wechselt mit den Musik-trends. Nachhaltigkeit spielt keine Rolle. Regulatorische Anforderungen kommen aus Kalifornien, dort sitzt der größte US-Kunde. Das Familienunternehmen geht damit offensiv um.

Vor 19 Jahren wurde die erste Photovoltaik-Anlage in Betrieb genommen. Heute bezieht das Unternehmen seinen Strom aus Pellets, Photovoltaik und Stromspeichern. Für Elektrofahrzeuge von Firma und Mitarbeitern gibt es eine E-Ladetankstelle. Beim Verpackungsmaterial wurden Kunststoffe durch Papier ersetzt.

Bis Ende nächsten Jahres will das Unternehmen in der Produktion CO<sub>2</sub>-neutral sein und installiert gerade für über eine halbe Mio. Euro eine zweite Photovoltaik-Anlage, die über 40 Prozent des Strombedarfs deckt. Für den Rest wird grüner Strom zugekauft.

„Jeder hat auch privat eine Verantwortung und kann nicht immer nur auf die Firma, den Manager oder die Politikerinnen und Politiker warten. Sondern jeder muss im Rahmen seiner Möglichkeit selbst etwas tun. Dass wir immer nachhaltiger arbeiten, darauf legen wir großen Wert – auch ich persönlich.“

### Nachhaltigkeit standardisieren

Produzent von Tiernahrung und Trockenfutter, 250 Mitarbeiter, drei Standorte in Deutschland.

Die Branche ist geprägt von der Diskussion um Fleischkonsum und Tierwohl. Doch die Kaufentscheidungen der Kunden stehen dazu im Widerspruch. Entsprechend hoch ist der Preisdruck. Die Aufklärung von Kunden ist wichtig.

Das Unternehmen geht voran und deckt einen steigenden Teil des Strombedarfs für seine energieintensiven Prozesse aus eigenen Photovoltaik- und Biogas-Anlagen. Zusätzlich bedarf es der Kompensation von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die sich trotz Reduktion nicht vermeiden lassen. Dafür unterstützt das Unternehmen seit 2011 die Aufforstung von Wäldern durch die Klimaschutzorganisation Plant-for-the-Planet.

Nachhaltigkeit bedeutet, Trends frühzeitig aufzugreifen und Risiken zu erkennen, etwa eine CO<sub>2</sub>-Steuer oder Kunden, die Massentierhaltung nicht mehr wollen. Um Planungssicherheit zu haben, erwartet das Unternehmen klare, langfristige Konzepte der Politik, die dabei helfen, eine Balance zwischen Nachhaltigkeit und Ökonomie zu finden.

„Wenn wir den Mehrwert der Nachhaltigkeit kommunizieren, dann sind Kunden bereit, dafür zu zahlen. Doch nicht jeder kann sich das leisten, und viele erwarten Nachhaltigkeit ohne Mehrpreis. Deswegen sollte das Thema in der ganzen Branche standardisiert werden.“

# Lebensmittel und Getränke

## Nachhaltigkeit wird zum Kerngeschäft

Die Lebensmittelbranche erlebt eine stetig wachsende Nachfrage bei zunehmendem Nachhaltigkeitsbewusstsein der Konsumenten. Die Unternehmen werden beweisen müssen, dass sie ihre Hebel beispielsweise für weniger Verpackung oder eine umweltverträgliche Produktion auch konsequent nutzen.

Die deutsche Lebensmittelindustrie beschäftigt rund 555.000 Menschen und erzielt einen Umsatz von rund 163 Milliarden Euro (2019). Sie ist von internationalen Lieferketten geprägt: Der Gesamtwert der Nahrungsmittelimporte liegt bei fast 50 Mrd. Euro (2019).

Die Abhängigkeit von Agrarrohstoffen mit all ihren Nebenwirkungen bedingt eine Vielzahl ökologischer und sozialer Risiken, mit denen die Unternehmen der Branche umgehen müssen. Zugleich haben die Produkthaspekte Gesundheit und Nachhaltigkeit, aber auch Tierwohl für die Verbraucher stark an Bedeutung gewonnen. Viele meinen sogar, dass sich Produktion und Konsum von Lebensmitteln grundlegend verändern müssen. Der Trend zur pflanzenbasierten Ernährung ist eine Ausprägung davon.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Schutz von Klima und Natur bzw. Biodiversität**
- **Produktverantwortung**
- **Förderung Konsumentenbewusstsein**
- **Lieferkettenmanagement**
- **Gewässerschutz**

Die Lebensmittelbranche trägt insbesondere mit der Herstellung oder Verarbeitung von Rohstoffen wie Palmöl, Soja und Vieh in erheblichem Maße zum Klimawandel bei. Gleichzeitig sind dessen Auswirkungen bereits spürbar, beispielsweise in Form von Ernteaufällen und daraus resultierenden Lieferengpässen. Von den Unternehmen der Branche wird zudem ein maßgeblicher Beitrag erwartet, die



biologische Vielfalt in einer vom Klimawandel geprägten Welt zu schützen.

Vorwürfe bezüglich der Verletzung von Arbeitsrechten entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind in der Branche weitverbreitet, da in der Landwirtschaft und der verarbeitenden Industrie meist ungelernte oder auch nicht regulär beschäftigte Arbeiter tätig sind. Hinzu kommt, dass mehrere für die Branche kritische Rohstoffe wie Kaffee, Kakao oder Zucker oft aus Ländern bezogen werden, in denen die Arbeitsstandards niedrig sind.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Die Transformation hat begonnen

Der Klimawandel setzt die Geschäftsmodelle in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie zunehmend unter Druck. Doch der Umgang mit Klimarisiken ist selbst bei den großen Unternehmen noch nicht sehr ausgeprägt. Nur 45 Prozent berichten dazu (TCFD, Status Report, 2019). Dabei könnte deren Gewinn schon bei einer Erderwärmung um 2° C um über 40 Prozent einbrechen – vor allem, weil Rohstoff- und Produktionskosten steigen (PwC, The Food Industry in the Spotlight of Climate Change, 2020).

Die Branche muss dessen gewärtig sein, dass junge Unternehmen, die das globale Lebensmittelsystem mit nachhal-

tigen Lösungen transformieren, die Wahrnehmung und Verhaltensweise der Verbraucher dauerhaft verändern werden. Das gilt auch für neue kollaborative Ansätze, um dem Thema Nahrungsmittelabfälle zu begegnen – unter dem Stichwort „Food Waste“ eines der meistdiskutierten Themen der Branche: Weltweit und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg betrachtet wird ein Drittel aller erzeugten Nahrungsmittel weggeworfen.

Ein großes Thema ist die Bewusstseinsbildung bei Konsumenten, um die Transformation voranzubringen. „Handel und Hersteller müssen gemeinsam mehr Verantwortung für die Aufklärungsarbeit übernehmen.“ (Christian Geßner, Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, ZNU). Viele Ansätze, wie beispielsweise zum Tierwohl oder für fair gehandelte Produkte, scheitern an der Kasse im Supermarkt, weil die Verbraucher den Mehrwert nicht nachvollziehen können und dann auch nicht bereit sind, mehr zu bezahlen.

### Fokus auf KMU: Bewusstsein ist da, Strategien fehlen

Die Branche wird getrieben vom Lebensmitteleinzelhandel und den Nichtregierungsorganisationen. Beispielsweise fordern große Händler von ihren Lieferanten heute schon klimaneutrale Produkte. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ist bei den KMU zwar vorhanden, aber übergreifende Strategien

fehlen. Denn es besteht eine große Scheu vor systematischen Ansätzen und dem damit verbundenen Aufwand. „Dabei wird Zertifizierung immer wichtiger, um zu zeigen, was man macht.“ (Christian Geßner). Ein Unternehmen allein kann in dem komplexen System aus Anbau, Herstellung und Handel aber wenig bewirken. „Hier muss die Politik den Rahmen setzen und mehr Impulse vermitteln.“ (Stephan Becker-Sonnenschein, Global Food Summit)

Die gesellschaftliche Verantwortung der Branche ist groß: für Nachhaltigkeit, Gesundheit und eine Welt ohne Hunger.

Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, merken meist schnell, dass sie schon etwas vorweisen können, und gewinnen daraus Motivation für mehr. Familiengeführte Unternehmen erkennen auch, dass sie ihr langfristiges Denken und ihre Kultur hier positiv einbringen können, und bekommen so einen neuen Zugang zu Nachhaltigkeit. Vorteile sind Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung, Innovation und vor allem die Attraktivität für den Nachwuchs. „Für junge Menschen ist die Branche hochinteressant, weil sie an relevanten Veränderungen mitwirken können.“ (Stephan Becker-Sonnenschein)

## Der Blick in die Unternehmen

### Mit System zur Klimaneutralität

**Produzent von Mineralwasser und Erfrischungsgetränken, 230 Mitarbeiter, ein Standort in Deutschland.**

Das Thema Nachhaltigkeit wird präsenter. Plastikflaschen geraten ins Abseits. Immer mehr Verbraucher trinken Leitungswasser statt Mineralwasser. Das Familienunternehmen spürt die Verantwortung für die Region.

2015 steigt es mit einem Nachhaltigkeitsaudit und einer umfassenden Dokumentation ein: Welche Ziele sind sinnvoll? Wie können sie quantifiziert werden? Jeder Geschäftsbereich benennt einen eigenen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Schnell bringen sich Mitarbeiter mit eigenen Ideen ein.

Heute werden die Beiträge zu den Nachhaltigkeitszielen für jeden Geschäftsbereich vorgegeben und quartalsweise überprüft. 2020 hat das Unternehmen komplett auf Ökostrom umgestellt. In den nächsten beiden Jahren investiert es 2 Mio. Euro in nachhaltige Produktionstechnologien. Das Unternehmen ist klimaneutral und hat als nächstes Ziel, dass alle Verpackungen zu 100 Prozent wiederverwertbar sind.

„Wir haben jede Abteilung aufgefordert, selbst Ideen zu entwickeln, wie sie nachhaltiger arbeiten können. So hat sich wirklich jeder mit dem Thema beschäftigt. Das hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter das Thema Nachhaltigkeit verinnerlicht haben.“

### Marktänderungen früh begegnen

**Importeur von Lebensmittelkonserven und ausländischen Spezialitäten für Groß- und Einzelhandel, 60 Mitarbeiter, ein Standort in Deutschland.**

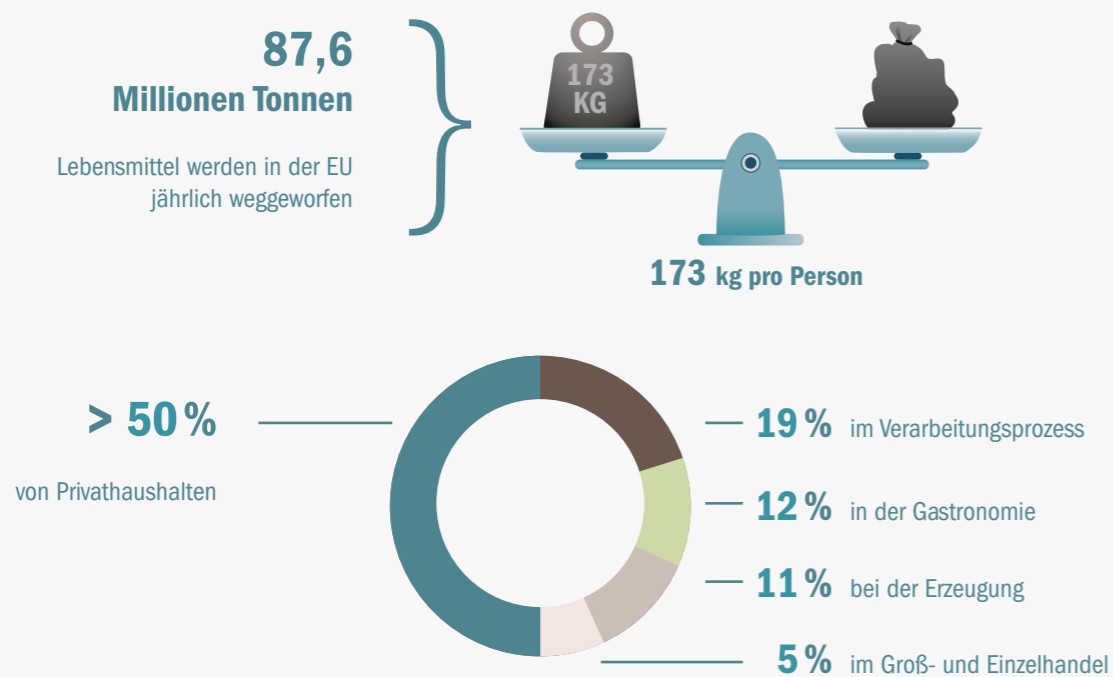
Der Markt von Fischkonserven gerät unter Druck, Fangmethoden stehen in der öffentlichen Kritik. Verbraucher fragen verstärkt nach zertifizierten Produkten und recyclingfähigen Verpackungen. Die Margen sind jedoch gering. Denn die Einkaufsabteilungen des Handels achten in erster Linie auf den Preis.

Das Familienunternehmen setzt darauf, Trends vorwegzunehmen, Vorreiter zu sein und sich langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern. 2009 wurde es als einer der ersten Importeure für Fisch und Meeresfrüchte aus nachhaltiger Fischerei MSC-zertifiziert. Seit 2016 ist es bio-zertifiziert nach der EU-Öko-Verordnung Nr. 834/2007.

Chancen für die Branche sieht das Unternehmen bei der Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen sowie einfachen, weniger aufwendigen Verpackungen. Das nächste Ziel: die Einhaltung von Sozialstandards entlang der Produktions- und Lieferkette. Stärkster Treiber ist die eigene Überzeugung.

„Nachhaltigkeit kostet etwas. Unternehmen müssen in Vorleistung gehen und dann auch höhere Preise verlangen können. Das war in den vergangenen Jahren nicht immer der Fall. Jetzt rollt eine größere Welle, Nachhaltigkeit wird gefordert. Wer das erfüllen kann, bekommt einen höheren Preis.“

## Lebensmittelverluste und -verschwendung



Quelle: Europäische Union, 2020

## HiPP: Vorreiter für Bio-Qualität

Das 1932 von Georg Hipp gegründete mittelständische Familienunternehmen HiPP beschäftigt heute rund 3.500 Mitarbeiter weltweit. Seit über 60 Jahren setzt das Unternehmen Bio-Rohstoffe ein. Alle HiPP-Standorte in der EU produzieren klimaneutral. HiPP entwickelte sich zu einer der bekanntesten Marken Deutschlands und zum Symbol für eine Wirtschaftsweise, die von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit geprägt ist.

### Umfassendes Konzept sichert Marktführerschaft:

- 1956 Umstellung des familieneigenen landwirtschaftlichen Betriebs auf ökologische Bewirtschaftung
- Einführung eines eigenen Biosiegels (1990) sichert Vertrauen der Kunden
- Strenges Umweltmanagementsystem EMAS seit 1995
- Nachhaltigkeitsmanagementsystem nach EMAS<sup>plus</sup> garantiert langfristige Ausrichtung
- Nachhaltigkeitsleitlinien adressieren Verantwortung für Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Nachhaltigkeitsorganisation mit Nachhaltigkeitsbeauftragtem, Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Team systematisiert den Umgang mit Nachhaltigkeitsanforderungen
- Regelmäßig erscheinender Nachhaltigkeitsbericht und jährlich veröffentlichte Umwelterklärungen gewährleisten Transparenz
- Umfassendes Engagement für den Erhalt der biologischen Vielfalt und den Klimaschutz

*„Nachhaltiges Wirtschaften ist die Grundlage für Verbrauchervertrauen und damit den langfristigen Unternehmenserfolg. Beim Klimaschutz, dem Erhalt der biologischen Vielfalt und dem Schutz unserer Böden setzen wir Impulse. Damit wir unsere Welt auch für die nachfolgenden Generationen lebens- und liebenswert erhalten, müssen wir allerdings gemeinsam an einem Strang ziehen: Konsumenten, Lieferanten, Produzenten und viele weitere Akteure.“*

Stefan Hipp,  
Gesellschafter der HiPP-Gruppe

## Maschinenbau



## Vorzeigebbranche mit Nachholbedarf

Nachhaltigkeit rückte in der stark mittelständisch geprägten Branche erst langsam in den Fokus. Nun muss sie künftig punkten mit Energieeffizienz, Emissionsreduktion in der Wertschöpfungskette, dem Einsatz klimaverträglich hergestellter Materialien und konsequenter Mitarbeiterentwicklung.

Der Maschinenbau ist nach der Automobilbranche Deutschlands zweitgrößte Branche. Sie beschäftigt etwa eine Million Menschen und erzielt einen Umsatz von 229 Mrd. Euro (2019). Knapp 80 Prozent der produzierten Güter werden exportiert.

### Die Top-5-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Energieeffiziente Produkte**
- **Mitarbeiterentwicklung und -weiterbildung**
- **Ressourcenschonende Produktion und Recycling**
- **Arbeitssicherheit & Gesundheit**
- **Produktsicherheit**

Die Unternehmen der Branche verbrauchen in ihren Produktionsprozessen meist große Mengen an Energie, Rohstoffen und Wasser. Zugekaufte Elektrizität macht den größten Anteil der Energieausgaben in der Branche aus. Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Energien wirken sich damit unmittelbar auf die Kostenstruktur der Unternehmen aus.

Umweltrisiken, die von Produkten ausgehen, betreffen insbesondere die Materialverwendung und den Energiever-

brauch. Um den Herausforderungen zu begegnen, sollten Unternehmen nicht nur die Energieeffizienz ihrer Produkte verbessern, sondern auch auf Langlebigkeit und Recyclingfähigkeit achten.

Die Branche muss sich bewusst sein, dass ihre Kunden – in der Regel Industrieunternehmen, viele davon im Automobilsektor – angesichts des wachsenden regulatorischen Drucks auf Emissionsreduktion und Transparenz künftig verstärkt Nachweise nachhaltigen Handelns erwarten, wozu dann auch Themen wie Korruption oder soziale Mindeststandards in der Lieferkette gehören.

Im eigenen Betrieb sind Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz wichtige Themen, da die Mitarbeiter oft mit schweren Maschinen umgehen müssen. Hinzu kommt Weiterbildung, um die Beschäftigungsfähigkeit in einer Branche zu sichern, die zunehmend von Digitalisierung geprägt wird. Bei der Produktverantwortung spielt neben Energieeffizienz die Sicherheit der Handhabung eine große Rolle.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Die Notwendigkeit ist erkannt

Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) hat vor etwa zehn Jahren die Nachhaltigkeitsinitiative Blue Competence gestartet, die sich vor allem das The-

ma Energieeffizienz auf die Fahnen geschrieben hat. Heute sind die Unternehmen der einst erfolgsverwöhnten Branche mit weiteren Herausforderungen konfrontiert, aber nicht wirklich gut darauf vorbereitet. Allein die Dekarbonisierung wird ihnen noch manches abverlangen. Gleiches gilt für die Kreislaufwirtschaft. Bislang werden in Deutschlands Industrie nur 14 Prozent Rezyklate eingesetzt (VDMA und Fraunhofer ISI, Zukunftsbilder für den Maschinenbau, 2019). Dass sich mit grünen Technologien große Chancen im wachsenden Markt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz erschließen lassen, zeigt der vom Bundesumweltministerium mit der Unternehmensberatung Roland Berger herausgegebene GreenTech Atlas 2018. Deutsche Unternehmen seien hier hervorragend aufgestellt, so Bundesumweltministerin Svenja Schulze.

Trotz der kräftigen Umsatzeinbrüche infolge von Corona will eine Mehrheit der deutschen Maschinenbauunternehmen die Investitionen stabil halten, wie eine Umfrage ergab (Maschinenbau-Barometer, PwC, 2020). Jedes achte Unternehmen will sie sogar steigern und zusätzliches Personal einstellen für Digitalisierung, Vertrieb und Nachhaltigkeit. Immerhin könnte die Branche bis 2050 weltweit rund zehn Billionen Euro zusätzlichen Umsatz mit klimaschonenden Technologien erwirtschaften. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie des VDMA mit der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group (Grüne Technologien für grünes Geschäft, 2020).

Zwar gehört das Thema Nachhaltigkeit für viele familiengeführte Unternehmen der Maschinenbaubranche einerseits zur DNA, andererseits sehen es manche bis heute noch als

„Modetrend“. Wenn Nachhaltigkeit aber nur als Add-on gilt, wird es als lästig erlebt und auch als zu kostspielig. Das Bewusstsein, dass es um die dauerhafte und systematische Beschäftigung mit den ohnehin immer relevanteren Themen geht, muss sich erst noch durchsetzen. Zunehmend wichtig für die Unternehmen der Branche ist die Attraktivität für Talente. „Mitarbeiterentwicklung ist für die Branche deshalb ein bedeutendes Thema, während sie Diversität noch nicht auf dem Schirm hat.“ (Stephan Grunwald, 4C Group)

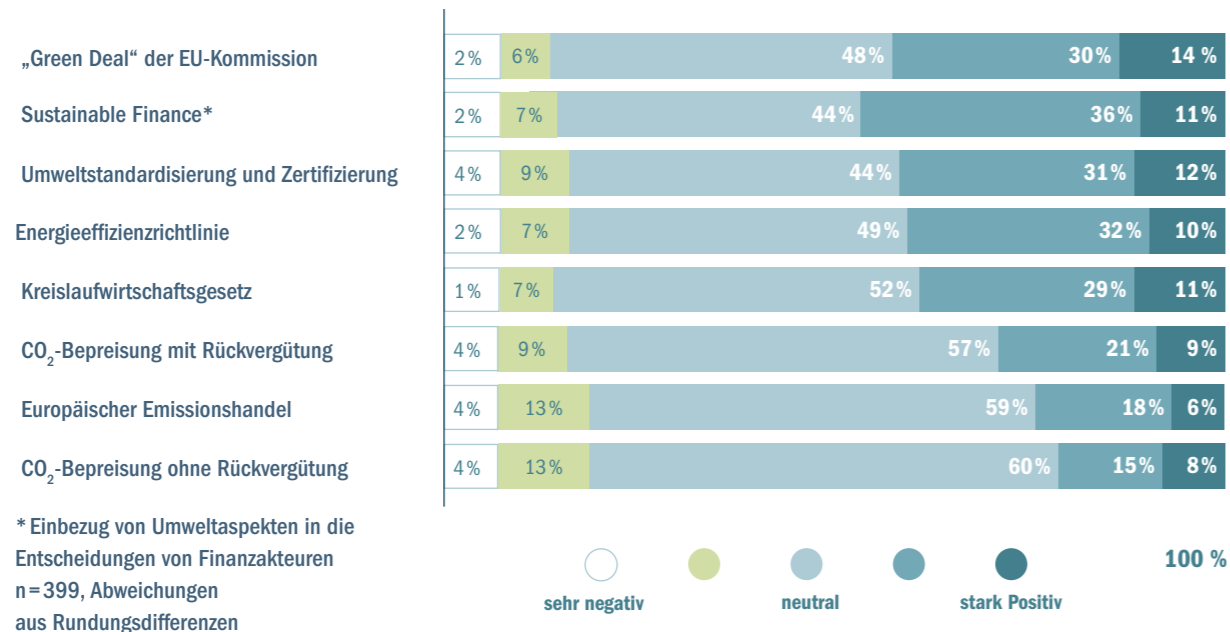
Aspekte wie Ressourcenverbrauch und Recycling werden bislang noch nicht konsequent umgesetzt. Dabei lassen sich beispielsweise mit Kreislaufwirtschaft enorme Potenziale erschließen, die auch Kosten senken. Mit der fortschreitenden Digitalisierung entstehen vielfältige Möglichkeiten, die Kreislauffähigkeit von Produkten entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern – etwa durch die Sammlung von Daten zur Zusammensetzung von Sekundärrohstoffen.

Um diese Potenziale zu erschließen, muss Nachhaltigkeit in das Management, die Prozesse und das Verhalten aller integriert werden. Künftig werden auch in dieser Branche Großkunden verstärkt nachfragen, wie es um Nachhaltigkeit bestellt ist. Noch besteht hier die Chance, „Gestalter und nicht Getriebener zu sein“. (Stephan Grunwald)

„Mitarbeiterentwicklung ist für die Branche deshalb ein bedeutendes Thema, während sie Diversität noch nicht auf dem Schirm hat.“

Stephan Grunwald,  
4C Group

## Wie beurteilen Sie die Auswirkung folgender klimapolitischer Instrumente auf die Entwicklung Ihres Unternehmens bzw. Ihr Geschäftsmodell?



Quelle: GreenTech Atlas 2021. Roland Berger, 2021

## Der Blick in die Unternehmen

### Der Nachwuchs ist Treiber

Dampfturbinenhersteller, 120 Beschäftigte, zwei Standorte in Deutschland.

Regulatorik ist kein Thema, bei den Kunden bestehen keine direkten Forderungen, doch die Anlagen sollen lange halten und höhere Wirkungsgrade aufweisen. Der Markt entwickelt sich in Richtung kleinerer Anlagen. Davon profitiert das Unternehmen. Größter Treiber für Nachhaltigkeit ist der Nachwuchs.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die das Unternehmen umgesetzt hat: Solaranlage, Fahrräder für die Mitarbeiter und Elektrotankstelle. Nachhaltigkeit ist nicht organisatorisch verankert, sondern wird vom Management vorgelebt. Die Themen Arbeitssicherheit, Gesundheit und gesellschaftliches Engagement werden im Kontext Nachhaltigkeit nicht gesehen.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Nachhaltigkeit: Top-down-Ansatz, nachvollziehbare Aktionen und Maßnahmen, die von den Mitarbeitern verstanden werden.

„Wir haben in den letzten Jahren eine offenere Kommunikationskultur entwickelt und auf mehreren Ebenen Zirkel eingerichtet. Dort wird dann miteinander diskutiert, woraus ein Meinungsbild erwächst, das alle Facetten unserer Firma abdeckt. Und das läuft immer besser.“

### Kein Kunde fragt nach

Pumpenhersteller, 600 Beschäftigte, sieben Standorte (Deutschland und international).

Nachhaltige Produkte sind mit höheren Investitionskosten verbunden. Umweltzertifizierung kostet Geld, Kunden fragen nicht danach. Außerhalb von Europa spielt Nachhaltigkeit noch keine Rolle. Familienunternehmen können weitsichtiger agieren. Die aktuellen Zinssätze erlauben, den Return on Investment auch erst nach vier Jahren zu erreichen, weil geringere Kapitalnebenkosten anfallen.

Das Unternehmen hat eine Stelle für Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeit eingerichtet. Lieferanten werden im Rahmen der ISO-Zertifizierung seit fünf Jahren auch nach Nachhaltigkeit bewertet. Um beispielsweise nachhaltigere Materialien zu erforschen, arbeitet man aus eigenem Antrieb mit Universitäten zusammen.

Größtes Hindernis für die Umsetzung von Nachhaltigkeit: die mangelnde Bereitschaft der Kunden, für ein nachhaltigeres Produkt mehr zu bezahlen.

„Unsere Branche könnte auf jeden Fall mehr tun für eine nachhaltige Entwicklung. Es gibt aber niemanden, der das Unternehmen dahingehend steuert – außer dem Unternehmen selbst.“

## Glossar

**Bundesklimaschutzgesetz:** Das Ende 2019 verabschiedete Gesetz soll die Erfüllung der nationalen Klimaschutzziele sowie die Einhaltung der europäischen Zielvorgaben gewährleisten. Dafür hat es für die einzelnen Sektoren Reduktionsziele festgeschrieben.

**Cradle to Cradle:** Der Ansatz bezeichnet eine durchgängige und konsequente Kreislaufwirtschaft (Circular Economy). Das heißt, dass Materialien und Produkte am Ende ihres Lebenswegs vollständig in den Kreislauf zurückgeführt werden können.

**Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK):** Der DNK fordert eine Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß 20 Prinzipien und gilt als etwas vereinfachte Nachhaltigkeitsberichterstattung gegenüber den GRI-Standards.

**EcoVadis:** Die weltweit größte Plattform für die Nachhaltigkeitsbewertung von Lieferanten erfasst Informationen, stellt sie Herstellern bereit und wertet sie auch aus. Daraus leitet sie Benchmarks und eine jährliche Performancebeurteilung für Länder und Branchen, den EcoVadis-Index, ab.

**EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums:** Mit dem Aktionsplan will die EU-Kommission private Investitionen in zukunftsfähige Projekte lenken, das nachhaltige Finanzwesen stärken und eine nachhaltige Unternehmensführung unterstützen. Zentrale Punkte sind die Klassifizierung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten (EU-Taxonomie), Standards für grüne Anleihen und die Weiterentwicklung der Klimaberichterstattung von Unternehmen.

**EU Green Deal:** Der Europäische Green Deal ist ein Ende 2019 von der Europäischen Kommission vorgestellter Plan, um die EU bis 2050 klimaneutral zu machen. Zu seinen Zielen gehören neben der Reduktion der Treibhausgasemissionen der EU auch Kreislaufwirtschaft und Biodiversität. Der Plan zeigt auf, welche Investitionen erforderlich sind und wie diese finanziert werden können.

**Global Reporting Initiative (GRI):** Die Standards der GRI gelten als der weltweit anerkannte Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und Organisationen.

**HVB ESG:** Das im Finanzmarkt gebräuchliche Kürzel ESG steht für Environment (Umwelt), Social (Gesellschaft) und Governance (Unternehmensführung). Es beschreibt damit die drei nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereiche von Unternehmen und hat sich als Standard beispielsweise zur Deklaration nachhaltiger Anlagen etabliert.

**Konfliktrohstoffe:** Als Konfliktrohstoffe oder Konfliktminerale werden Bodenschätze bezeichnet, die in Konflikt- oder Hochrisikogebieten gefördert werden. Ihre Herstellung oder der Abbau findet in vielen Fällen illegal und außerhalb staatlicher Kontrolle statt, etwa durch Rebellen oder Milizen, die mit dem Verkauf ihre Ausstattung finanzieren. Konfliktrohstoffe wie Kobalt, Wolfram oder Tantal sind essenziell für die Fertigung von Elektrogeräten.

**Lieferkettengesetz:** Mitte Februar 2021 wurde das deutsche Lieferkettengesetz beschlossen. Es soll noch vor der Bundestagswahl verabschiedet werden, aber erst Anfang 2023 in Kraft treten. Zunächst soll es ab 2023 für Konzerne mit mehr als 3.000 Beschäftigten gelten, ab 2024 dann auch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Bei Verstößen müssen Unternehmen mit einem Bußgeld und einem drei Jahre währenden Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen rechnen.

**TCFD:** Die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) wurde vom Finanzstabilitätsrat der G20-Nationen eingesetzt, um die Auswirkungen von Klimarisiken auf die Finanzwirtschaft zu ergründen. Sie hat im Herbst 2017 Empfehlungen für die Berichterstattung von Unternehmen vorgelegt, die nun in die Regulatorik der Europäischen Union Eingang finden.

## Impressum

Im Auftrag der



Konzeption, Recherche und Text:  
akzente kommunikation und beratung GmbH  
[www.akzente.de](http://www.akzente.de)

Interviews und Layout:  
Script Consult GmbH  
[www.script-consult.de](http://www.script-consult.de)

Bildnachweis:  
stock.adobe.com, S.13, 14, 19, 24, 32, 37  
unsplash.com: S.1: Daniil Kuzelev  
S.4: David-Monje, S.7: Dominik Schroder  
S.28: V.Marie Grassinger

Hrsg.:  
HypoVereinsbank – Member of Unicredit Group

Redaktionsschluss: März 2021

Im Auftrag der

 **HypoVereinsbank**  
Unternehmer Bank