

PATH FINDER

Treibt Nachhaltigkeit Innovation?

HANDLUNGS-

12

EMPFEHLUNGEN

BEFRAGTE

150+

INDUSTRY LEADER

15

BEITRÄGE



exeta



Liebe Leser:innen,



Niklas Peulen
Exxeta AG

Peter Borchers
ESCP Business School
pbo.vc

Kevin Krüger
TLGG

Aurel Stenzel
SINE Foundation

das Thema „Nachhaltigkeit“ ist für deutsche Unternehmen schon längst kein Schlagwort mehr, sondern entwickelt sich schrittweise zu einem Leitprinzip. Nachhaltigkeitsmanagement beeinflusst die strategische Ausrichtung und den Marktwert von Unternehmen maßgeblich. Jedes einzelne Unternehmen steht vor der Herausforderung, seine Rolle in diesem Kontext zu definieren und zu leben. Vor dem Hintergrund der aktuellen und kommenden regulatorischen Anforderungen, insbesondere in Bezug auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), haben wir uns mit diesem komplexen Thema auseinandergesetzt. Während Regulierungen im ESG-Bereich (Environmental, Social & Governance) rasant an Bedeutung gewinnen, kommen neue Fragen auf: Wie stehen deutsche Unter-

nehmen in puncto Nachhaltigkeit wirklich da? Wie bereiten sich Unternehmen auf die CSRD vor – und was denken die Führungskräfte darüber? Verstehen deutsche Unternehmen dieses Thema als Innovationsmotor?

In unserer aktuellen ESG-Studie haben wir – die Unternehmen TLGG, Exxeta, die Non-Profit-Organisation SINE Foundation sowie Peter Borchers von pbo.vc und der ESCP Business School – gemeinsam spannende Antworten darauf gefunden. Mehr als 150 Personen haben an einer quantitativen Befragung, durchgeführt vom Marktforschungsunternehmen Statista, teilgenommen. Die Befragten haben mehrheitlich C-Level-Positionen oder Führungspositionen mit Personalverantwortung inne, dazu kommen ESG-Verantwortliche aus



KMUs und Konzernen. Die beteiligten Parteien haben zusätzlich mit sorgfältig ausgewählten Führungskräften aus Unternehmen qualitative Interviews durchgeführt, um ein noch differenzierteres Bild zu zeichnen. Darüber hinaus wurde eine Übersicht zu Start-ups aus dem ESG-Bereich erstellt, um Ableitungen über die neusten Entwicklungen und Innovationen tätigen zu können. Diese ganzheitliche Herangehensweise ermöglicht es uns, ein umfassendes Bild der gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen aufzuzeigen. Dieses Bild ordnen ausgewählte Thought Leader anhand von thematischen Gastbeiträgen weiter ein und erweitern die Studie so mit einer praktischen Perspektive.

Unsere Erkenntnisse sollen nicht nur als Informationsquelle, sondern auch als Orientierungshilfe für Unternehmen dienen. In den folgenden Kapiteln wird deutlich, mit welchen Herausforderungen deutsche Unternehmen konfrontiert sind, wie Unternehmen die ESG-Berichterstattung als Chance nutzen können und welche Bereiche derzeit noch unterschätzt oder vernachlässigt werden.

Viel Freude beim Lesen

Inhaltsverzeichnis

1. Intro

Seite **2**

2. Berichtspflicht ebnet den Weg zu mehr Transparenz

Seite **6**

3. Inspiration vom Start-up-Markt

Seite **11**

4. Das Potenzial digitalisierter Wertschöpfungsketten

Seite **19**

5. Geschäftsmodellinnovation und Wachstumschancen

Seite **27**

6. Fazit — Nachhaltigkeit als Treiber für Erfolg

Seite **38**

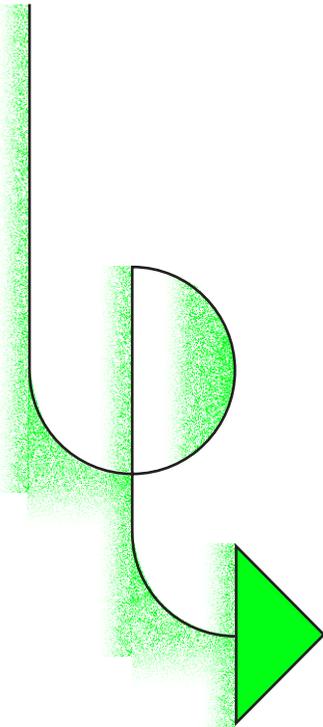
Impressum

Seite **41**

Disclaimer

Seite **42**

Management Summary



Unsere ESG-Studie hebt hervor, dass deutsche Unternehmen zunehmend Maßnahmen ergreifen, um ökologische und soziale Ziele in ihre Geschäftspraktiken zu integrieren. Die Vorbereitung auf neue regulatorische Anforderungen, insbesondere die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), wird positiv bewertet, was auf eine wachsende Verantwortung für Umwelt- und Sozialfragen hinweist.

Regulatorische Richtlinien und die Integration von Nachhaltigkeitszielen ermöglichen es deutschen Unternehmen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Neue digitale Lösungen können Umweltauswirkungen reduzieren, Kosten senken und die Produktqualität verbessern. Nachhaltig ausgerichtete Geschäftsmodelle wie Closed-Loop-Systeme und Second-Use Retail gewinnen an Bedeutung und bieten neue Wertschöpfungsmöglichkeiten.

Darüber hinaus erwarten Geschäftsführer und ESG-Expert:innen, dass Nachhaltigkeitsmanagement einen positiven Einfluss auf die strategische Ausrichtung und den Markenwert haben wird. Nachhaltigkeit sollte aber nicht mehr als isolierte Funktion, sondern als integraler Bestandteil angesehen werden.

Dies erfordert eine umfassende Integration von der Führungsebene bis zur operativen Umsetzung in fast allen Abteilungen.

Die Studie weist auch auf die digitale Transformation der Lieferkette hin und zeigt, wie Unternehmen diese nutzen können, um innovativer zu werden. Mehr Transparenz in der Lieferkette ermöglicht es, kritische Ansatzpunkte zu identifizieren und Fortschritte messbar zu machen. Trotz der wachsenden Digitalisierung in den Unternehmen zeigen sich jedoch Herausforderungen beim Datenaustausch, beispielsweise durch fragmentierte IT-Systeme und eine komplexe Datenlage.

In der Studie wurde deutlich, dass eine Abkehr vom traditionellen Plattfordenken hin zum offenen „Commons Mindset“ stattfinden muss. Dafür ist das gemeinsame Zusammenarbeiten von Unternehmen, Zulieferer:innen, Kund:innen und Regulierungsbehörden notwendig, um Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu etablieren. Das übergeordnete Ziel in diesem Zusammenhang kann künftig nicht mehr „Net Zero“ sein, sondern vielmehr „Nature Positive“ - was nur gemeinsam erreicht werden kann.

Regulatorik

Berichtspflicht ebnet den Weg zu mehr Transparenz

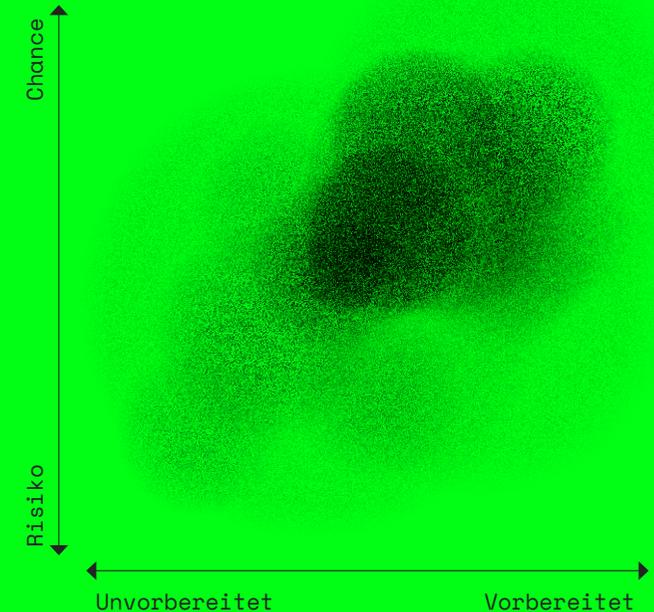
Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ändert wie und in welchem Umfang Unternehmen künftig ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung angehen. Wir haben im folgenden Kapitel ausgewertet, wie die Stimmung diesbezüglich in deutschen Unternehmen ist und wie sie die regulatorische Veränderung annehmen.



Im Jahr 2023 wird jedes Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert – und diese Entwicklung wird maßgeblich durch die steigende Berichtspflicht beeinflusst. Bis zum Jahr 2029 wird die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschland von derzeit 500 auf voraussichtlich 15.000 steigen, was einer Verdreißigfachung entspricht. Auf EU-Ebene werden sogar 50.000 Unternehmen von neuen Gesetzesänderungen betroffen sein. Diese gesetzlichen Anpassungen spiegeln ein sich ständig veränderndes Marktumfeld wider und erzeugen Handlungs- und Innovationsdruck.

Alle Unternehmen, die strategische Agilität, Anpassungsfähigkeit und einen hohen Vorbereitungsgrad aufweisen, können diese Veränderungen positiv und gewinnbringend navigieren. Unsere Statista-Befragung hat gezeigt, dass jene Befragten, die sich gut auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet fühlen, die neue Herausforderung mehrheitlich als Chance begreifen. Diese optimistische Sichtweise wird jedoch nur von etwas weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen geteilt (48 Prozent). Ein nicht unerheblicher Anteil von rund 42 Prozent äußert Unsicherheit im Umgang mit den anstehenden gesetzlichen Änderungen oder haben keine klare Meinung.

? Inwieweit schätzen Sie die CSRD als Chance oder als Risiko für Ihr Unternehmen ein?



Möglicherweise ist dieser hohe Grad an Unsicherheit darauf zurückzuführen, dass die befragten Unternehmen noch nicht über die notwendige Datengrundlage für die Berichterstattung (und für die spätere Optimierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie) verfügen. In zukünftigen Berichtsstrukturen wird es insgesamt 1.144 Datenpunkte geben, die ökonomische, soziale und ökologische Aspekte umfassen. Die strategische und operative

Komplexität wird weiter zunehmen, da die Datenpunkte die gesamte Wertschöpfungskette umfassen. Nicht nur Werte aus dem eigenen Unternehmen, sondern auch vor- und nachgelagerte Aktivitäten werden einbezogen. Unsere Studie hat ergeben, dass bereits 97 Prozent der Unternehmen, die die gesetzlichen Änderungen als Chance begreifen, einen abteilungs- und/oder unternehmensübergreifenden Austausch durchführen.



Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund

*Professor für unternehmerische Nachhaltigkeit,
ESCP Business School Berlin
Akademischer Direktor des Sustainability,
Transformation & Applied Research Centre (STAR)*



Julia Frantsits

*Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl
für unternehmerische Nachhaltigkeit,
ESCP Business School Berlin*

ESG und Regulatorik

Die **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** erweitert die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung europäischer Unternehmen mit dem Ziel, die Transparenz hinsichtlich Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (ESG) ihrer Aktivitäten zu verbessern. Dieser Ansatz ist bereits im deutschen Recht durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) verankert, das den Vorgänger, die Non-Financial Reporting Directive (NFRD), in Deutschland implementierte. Das CSR-RUG wird aktualisiert, um den Anforderungen der CSRD gerecht zu werden.

Betroffen sind Unternehmen, die mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllen: Bilanzsumme >20 Mio. €, Nettoumsatz >40 Mio. € und/oder Mitarbeiterzahl >250. Insgesamt steigen die Dokumentationsanforderungen für diese Unternehmen und es müssen entsprechende Datenerfassungsprozesse und Kontrollsysteme etabliert werden.

In der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) impliziert die CSRD, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsziele definieren und deren Einhaltung überwachen müssen. Darüber hinaus kommt es zu einer verstärkten Integration von ESG-Aspekten in die Berichtspraxis. Schweizer Unternehmen sind von der CSRD be-

troffen, wenn sie in erheblichem Umfang auf dem EU-Markt tätig sind und mindestens eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung in der EU haben.

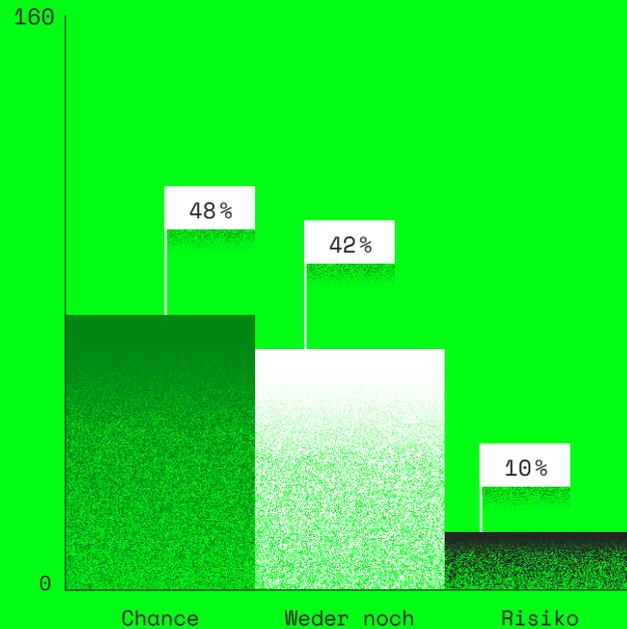
Die **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)** ist eine europäische Verordnung, die darauf abzielt, die Transparenz im Bereich nachhaltiger Finanzierungen und Investitionen zu verbessern. Unternehmen, die direkt im Finanzmarkt tätig sind, sowie Finanzberatungsunternehmen müssen gegenüber ihren Kunden:innen offenlegen, inwiefern sie Nachhaltigkeitsfaktoren einbeziehen. Im DACH-Raum soll die SFDR die Transparenz für Nachhaltigkeitsaspekte im Finanzbereich steigern. Dies betrifft auch Schweizer Finanzinstitute, die Produkte und Dienstleistungen in der EU anbieten.

Die **EU-Taxonomie** ist ein Klassifizierungssystem für Wirtschaftsaktivitäten, die zur ökologischen Nachhaltigkeit beitragen, beispielsweise im Hinblick auf die Eindämmung des Klimawandels, den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft oder den Schutz der biologischen Vielfalt. Ziel ist es, durch die Festlegung technischer Prüfkriterien Leitlinien für die Bewertung und Offenlegung der Nachhaltigkeitsauswirkungen bereitzustellen.

Dies soll den Zugang zu nachhaltigen Finanzierungen und Investitionen erleichtern und erfordert eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unternehmen, die bereits unter das CSR-RUG fallen, sind ebenfalls von der EU-Taxonomie betroffen. Dies betrifft auch Österreich und die Schweiz und verändert die Klassifizierung der Wirtschaftszweige.

Das **Lieferkettengesetz** verpflichtet Unternehmen, Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten zu beachten und negative Auswirkungen auf Menschenrechte und Umwelt zu vermeiden. In Deutschland gilt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) seit 2023. In Österreich und der Schweiz existieren noch keine ähnlichen Gesetze, aber mit der Umsetzung des EU-Lieferkettengesetzes wird sich dies ändern. Die Schweiz hat bereits eine Sorgfaltspflicht eingeführt, die in der EU-Anwendung findet, und plant derzeit kein eigenes Lieferkettengesetz.

? Inwieweit schätzen Sie die CSRD als Chance oder als Risiko für Ihr Unternehmen ein?



Verantwortlichkeit in der Datenlandschaft: Wer ist zuständig?

Unternehmen müssen sich in Zukunft anders aufstellen und die interne und externe Zusammenarbeit sowie Kommunikation weiter intensivieren, um eine solide Datenbasis aufzubauen. Diese Datenbasis soll nicht nur zur Messung der aktuellen Aktivitäten dienen, sondern auch strategische Entscheidungen und Maßnahmen unterstützen. Die derzeitige Unsicherheit unterstreicht die Komplexität und die Notwendigkeit, sich besser auf den Wandel – auf strengere Richtlinien und neue Reportings – vorzubereiten.

Die Komplexität der Datenanbindung wird zukünftig vor allem durch disparate und verteilte Datenquellen getrieben, weshalb zeitnahes Handeln und interoperable Kooperationen wichtig sind. Die befragten Unternehmen scheinen dies erkannt zu haben: 82 Prozent befinden sich entweder im Prozess der Benennung einer dedizierten, verantwortlichen Person für die zukünftigen Berichtspflichten oder haben diesen Prozess bereits abgeschlossen. Die Breite und Vielfalt der Datenpunkte bedeutet jedoch, dass diese Rolle

funktionsübergreifend in bestehende Prozesse integriert werden muss. Nur so kann Nachhaltigkeitsmanagement effizient und effektiv Einfluss auf die ganzheitliche Unternehmensstrategie nehmen.

Die Zuweisung von solchen Rollen zeigt, dass deutsche Unternehmen offensichtlich daran interessiert sind, ihre übergreifende Kommunikation zu stärken und die Gesetzesänderungen umzusetzen. Allerdings steht dieser Prozess noch am Anfang: Derzeit setzen sich vor allem Führungskräfte intensiv mit dem Thema auseinander und begreifen die neuen gesetzlichen Anforderungen als Chance. Mitarbeitende in niedrigeren Positionen empfinden die Veränderungen dagegen häufig als verunsichernd oder risikobehaftet. Eine strategische Herangehensweise sollte zukünftig über die Führungsebene hinaus in alle Abteilungen integriert werden.

Mit der richtigen Herangehensweise können die neuen KPIs, wenn sie fest in der Unternehmensstrategie verankert sind, sowohl einen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag leisten als auch eine nachhaltige wirtschaftliche Perspektive eröffnen. Die Implementierung der ESG-Maßnahmen kann

Nachhaltigkeit wird für Unternehmen bald von einer nervigen Pflichtaufgabe zum Wettbewerbsvorteil werden. Deswegen sollten sie sich so bald wie möglich dem Thema annehmen.



Dr. Micha Schildmann
Serial Entrepreneur

beispielsweise der Akquise von Neukund:innen dienen. Der Grund: Das Bewusstsein für Umweltauswirkungen, ethische Geschäftspraktiken und soziale Verantwortung hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Konsument:innen sind extrem gut informiert und legen verstärkt Wert auf Produkte und Dienstleistungen, die nicht nur ihre Bedürfnisse erfüllen, sondern auch umwelt- und sozialverträglich sind. Das zeigt unter anderem eine Studie des [Capgemini Research Institute](#).

Fazit

Der regulatorische Druck durch die CSRD auf Unternehmen wächst - daran besteht kein

Zweifel. Für Unternehmen bedeuten die Regularien für mehr Nachhaltigkeit zunächst augenscheinlich einen großen Mehraufwand. Die Skepsis und Unsicherheit gegenüber den Veränderungen, die auf sie zukommen, sind demnach nachvollziehbar. Eine zentrale Frage vieler liegt nahe: Wie sollen wir die Vorgaben und Forderungen innerhalb kurzer Zeit und mit den vorhandenen – eh schon knappen Ressourcen – umsetzen.

Eine gute Nachricht: Der Aufwand kann sich durchaus lohnen. Darüber sind sich Expert:innen, mit denen wir im Rahmen qualitativer Interviews gesprochen haben, einig.

Ihr Credo: Unternehmen, die ihre Hausaufgaben sorgsam erledigen und durch smarte Reportingstrukturen und eine datengetriebenen Unternehmensstrategie die Transparenz bezüglich ESG-Aspekten innerhalb des Unternehmens und in ihren Lieferketten erhöhen, können am Ende auf einen deutlichen Wettbewerbsvorteil hoffen. Hilfe können neue Technologien und innovative Softwarelösungen bieten.

EMPFEHLUNG

1 Eine sorgfältig aggregierte und laufend aktualisierte Datenbasis bildet das Fundament für die Erfüllung von regulatorischen Anforderungen. Handeln ist jetzt wichtig, denn die Komplexität wird weiter zunehmen: Die erforderlichen Datenpunkte werden die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfassen.

2 Angesichts der weit verbreiteten Unsicherheit in vielen Unternehmen ist der interdisziplinäre Austausch von großer Bedeutung. Dieser Austausch stärkt die Wahrnehmung der anstehenden Veränderungen als Chance und fördert die gemeinsame Vorbereitung. So kann auch ein Ökosystem für proaktives Handeln und Innovationen entstehen.

3 Obwohl die Einführung einer dedizierten Rolle für das Nachhaltigkeitsmanagement ein guter Anfang ist, sollte dies keine isolierte Funktion bleiben. Wichtig ist, dass das Thema funktionsübergreifend in alle Prozesse integriert wird. Dabei kann die IT-Abteilung nicht nur als Enabler, sondern auch als Innovator agieren – für mehr Transparenz in einer komplexen, fragmentierten Datenlage.

Start-ups

Inspiration vom Start-up-Markt

Die Berichtspflicht bedeutet tiefgreifende Veränderungen für Unternehmen. Diese müssen sie jedoch nicht allein meistern – einige haben in Start-ups wertvolle Partner:innen gefunden. Wie Unternehmen diese Partnerschaften angehen und wie sie aussehen können, haben wir im folgenden Kapitel ausgewertet.



Unternehmen sehen sich mit wachsenden Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Transparenz konfrontiert. Kapitel 1 hat gezeigt, dass es entscheidend ist, Veränderungen nicht lediglich als Notwendigkeit anzusehen, sondern sie als Antrieb für Fortschritt und Innovation zu nutzen. Allerdings ist die Umstellung auf konsequent nachhaltiges Wirtschaften für die meisten KMUs und Konzerne eine große Herausforderung. Die grundlegende Umstellung erinnert an die Anforderungen und Veränderungen, die im Zuge der Digitalisierung seit der Jahrtausendwende entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattgefunden haben.

Im Rahmen der neuen Berichtspflicht sind Veränderungen notwendig, die weit über die Kernkompetenzen vieler Unternehmen hinausgehen – sei es die genaue Messung, Berichterstattung und Kompensation von Klimaauswirkungen, der Einsatz neuer Materialien oder die Sicherstellung des Wohlergehens von Stakeholder:innen. Wie schon

bei der Digitalisierung machen neben einigen weitsichtigen Großunternehmen insbesondere Start-ups auf sich aufmerksam: Viele Start-ups entwickeln innovative, benutzerfreundliche und nachhaltige Services, um diese neue

Zahlen und Fakten: Zusammenarbeit mit Start-ups

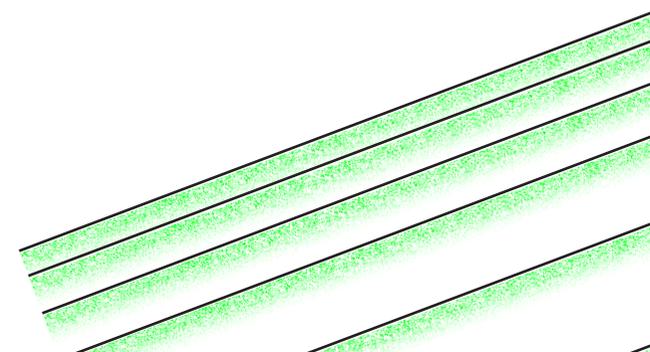
Im Zuge der Digitalisierung wurde bereits unabhängig von ESG-Faktoren deutlich, dass sich die Kooperation mit Start-ups (und die Nutzung von „Start-up Innovation Power“) lohnt und zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt. Es gibt einige Konzerne, die Start-up-Programme ins Leben gerufen haben, um von der Zusammenarbeit zu profitieren. Diese Programme bieten Start-ups meist Ressourcen, Mentoring und finanzielle Unterstützung, um innovative Ideen zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Zwei Beispiele sind der hub:raum der Telekom oder die Start-up Kitchen von B/S/H (Bosch Siemens Hausgeräte).

Ich bin überzeugt, dass Start-ups eine entscheidende Rolle spielen werden, um das Wohlergehen unseres Planeten zu sichern - ebenso wie neue Technologien.



Dirk Plewnia
neosfer

Nachfrage zu bedienen. In der aktuellen Übergangsphase haben Start-ups – ähnlich wie bei der digitalen Revolution – durch Agilität und Innovationskraft eine katalytische Rolle eingenommen.



Generell lassen sich vier Arten der Zusammenarbeit mit Start-ups unterscheiden:



1. Informelle Zusammenarbeit

Hierunter fallen alle nicht-institutionalisierten Formen der Zusammenarbeit, vom Besuch von Start-up-Veranstaltungen über vereinzelte Kooperationen bis hin zur Teilnahme an extern organisierten Accelerator-Programmen. Dabei geht es vor allem um Inspiration, Aneignung von Fachwissen und Erfahrungsaustausch.

2. Corporate Venture Building (CVB)

Darunter fallen bestimmte Initiativen, die neue Geschäftsfelder erschließen sollen – meist mit externer Unterstützung von spezialisierten Dienstleistungsfirmen oder einzelnen Unternehmer:innen von außerhalb. Häufig sind diese Projekte von einem Teil des bürokratischen Korsetts der Muttergesellschaft befreit. Das Ziel besteht darin, ein neues und zukunftssträchtiges Geschäftsfeld aufzubauen.

3. Corporate Venture Capital (CVC)

Das Kapital wird direkt in Wachstumsunternehmen investiert, dafür erhalten die Kapitalgeber:innen Anteile vom Start-up (beschränkt auf eine Minderheit, häufig im einstelligen oder im unteren zweistelligen Prozentbereich). Das Ziel dahinter: einen tieferen Einblick in die Entwicklung eines zukünftig strategisch relevanten Marktes zu erhalten. Zudem besteht die Hoffnung, dass sich der Wert der Anteile zu einem späteren Zeitpunkt, etwa im Zuge eines Börsengangs, deutlich erhöht.

4. Im Gegensatz zum CVC steht beim Venture Clienting oder Corporate Start-up Partnering (CSP)

die intensive und aktive Zusammenarbeit zwischen Start-ups und Unternehmen im Vordergrund. Hierbei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: Variante a ist eine Produktivitäts- bzw. Effizienzorientierung, Variante b ist produkt- oder wachstumsorientiert.

a) Produktivität und Effizienz: In diesem Fall dienen Start-ups und deren Dienstleistungen im Wesentlichen dazu, unternehmensinterne Prozesse zu optimieren und die Produktivität zu steigern. Durch die Ausschöpfung solcher Optimierungspotenziale in allen Unternehmensbereichen können sukzessive Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Start-ups sind hier eher als Zuliefernde zu sehen und die Partnerschaft ist eine Liefer-/Leistungsbeziehung.

b) Produktinnovation und Wachstum: Hier steht die Steigerung von Attraktivität oder der Leistung eines Produkts im Vordergrund. Die Produkte können dann beispielsweise zu einem höheren Preis angeboten werden oder werten das eigene Angebot gegenüber Konkurrenzprodukten auf. Solch differenzierende Produktkomponenten sind oft schneller und in besserer Qualität bei Start-ups zu finden, als wenn sie unternehmensintern entwickelt würden. Auch hier ist das Start-ups oft ein Zuliefernder, es ist aber auch eine intensivere Zusammenarbeit möglich, etwa durch gemeinsame Produktentwicklung oder Integration.



Markus Köppl

*Head of Corporate Development,
Swiss Life Asset Managers*

Innovation & Nachhaltigkeit: Investieren in die Zukunft

Per 30. Juni 2023 verwaltete Swiss Life Asset Managers 265,8 Milliarden Euro Vermögen für die Swiss Life-Gruppe, davon über 114,8 Milliarden Euro für das Anlagegeschäft für Drittkunden. Die Umstellung auf nachhaltige Praktiken ist von uns von hoher Priorität, stellt aber eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

Die Anforderungen an ESG-Standards erstrecken sich über verschiedene Bereiche wie Immobilien, Infrastrukturprojekte und Fixed-Income-Anlagen. Swiss Life Asset Managers ist es deshalb wichtig, die Themen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) in die Entwicklung der Anlageklassen einzubinden, die aus diesem Grund ein wesentlicher Baustein unserer Unternehmensstrategie sind.

Die Umstellung auf nachhaltige Praktiken in diesen verschiedenen Asset-Klassen ist mit hohen Investitionen und grundlegenden Veränderungen verbunden, um negative Trends umzukehren. Dies kann von der Anpassung bestehender Infrastruktur bis zur Integration innovativer Technologien reichen.

Damit wir die Chancen bestmöglich nutzen können, setzen wir einerseits auf die Zusammenarbeit mit Start-ups und die Entwicklung eigener datenbasierter Lösungen sowie andererseits auf den Aufbau eigener, neuer Geschäftseinheiten, die sich diesen Themen mit unternehmerischen Freiheitsgraden widmen.

Die Zusammenarbeit mit Start-ups erweist sich als strategisch kluger Schritt. Start-ups sind oft agil und innovativ und bieten Lösungen für komplexe ESG-Herausforderungen. Mit der Durchführung von eigenen Formaten wie dem „Future Slam“ schaffen wir eine Plattform für den Austausch und bauen uns ein Netz-

werk auf. Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit diesen jungen Unternehmen können etablierte Akteure im Immobiliensektor von frischen Ideen und Technologien profitieren, die zur Entwicklung nachhaltiger Praktiken beitragen.

Darüber hinaus setzen wir auf den Aufbau einer eigenen Geschäftseinheit, die sich auf Dekarbonisierung spezialisiert. Dies ermöglicht es uns, die Durchdringung in Projekten aktiv zu steuern und sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit von Grund auf in unseren Geschäftsprozessen verankert ist.

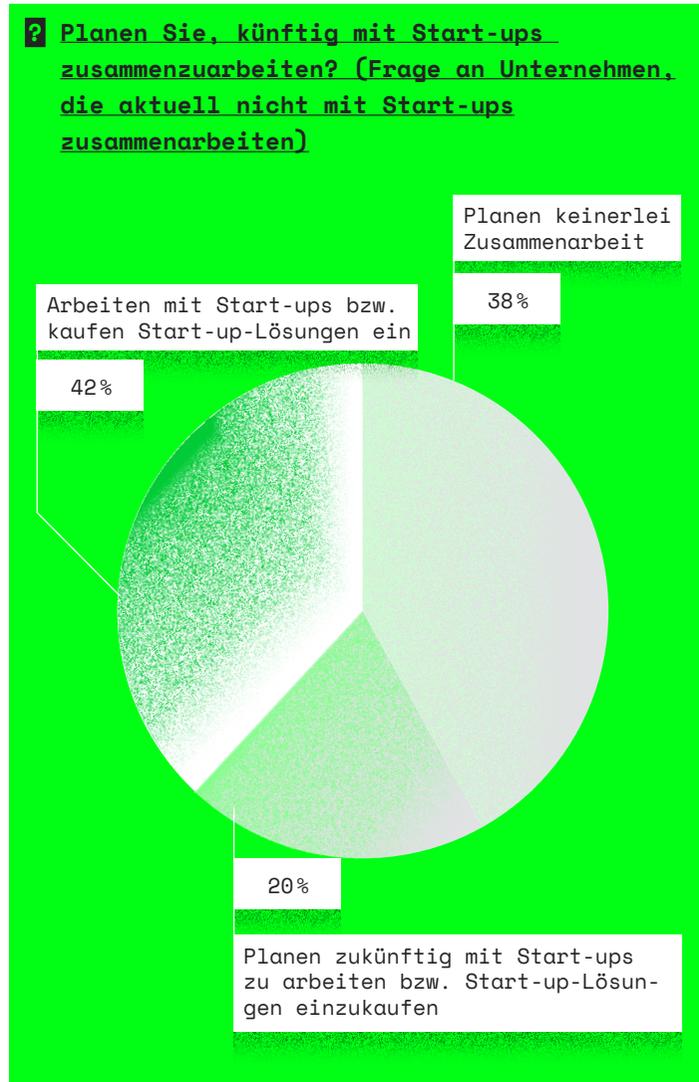
Ergänzend dazu wird inkrementelle Innovation gefördert, die am Beispiel von „ESG in the cloud“ (Gewinner Innovation Award 2023 in der Kategorie Excellence in Business) sichtbar wird. Durch die Entwicklung dieser App verbessern wir die Transparenz und ermöglichen es Nutzenden, Informationen über den Energieverbrauch, die Abfallbewirtschaftung und andere nachhaltige Praktiken in Echtzeit zu überwachen, soweit die Daten verfügbar sind.

Abgerundet werden diese Initiativen durch die Förderung unserer unternehmerischen Kultur im Rahmen unseres „Innovation Networks“. Die Kultur des unternehmerischen Denkens und Handelns inspiriert unsere Teams, proaktiv und selbstständig nach Chancen zu suchen und innovative Wege zur Integration von Nachhaltigkeit in unsere Projekte und Organisation zu gehen.

Die Herausforderungen, die ESG in der Investmentbranche mit sich bringt, sind zweifellos bedeutend, gehen jedoch Hand in Hand mit einer Fülle von Chancen. Die Integration von ESG-Prinzipien erfordert Engagement und Innovation, doch die langfristigen Vorteile für Unternehmen und die Gesellschaft sind unbestreitbar.

Die Ergebnisse unserer ESG-Studie zeigen jedoch, dass es in diesem Bereich noch viel ungenutztes Potenzial gibt:

- 50 Prozent der befragten Personen glauben durchaus, dass ihr Unternehmenswert durch Nachhaltigkeitsinitiativen positiv oder stark positiv beeinflusst wird. Rund drei Viertel der Unternehmen setzen dabei auf die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen.
- Allerdings nutzt nur eine Minderheit aller Befragten das Innovationspotenzial von Start-ups. 42 Prozent geben an, in diesem Bereich mit Start-ups zusammenzuarbeiten oder Start-up-Lösungen zu nutzen. Dabei handelt es sich aber eher um größere Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, darunter überdurchschnittlich viele Unternehmen aus dem Bereich Telco/IT.
- Immerhin rund ein Drittel (34 Prozent) der befragten Unternehmen, die heute noch nicht mit Start-ups zusammenarbeiten, planen eine zukünftige Kooperation. Dies entspricht rund 20 Prozent aller befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 2).



→ Bei den Unternehmen, die zukünftig eine Zusammenarbeit mit Start-ups anvisieren, handelt es sich überwiegend um größere Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

- Dagegen lehnen von den Unternehmen, die heute noch nicht mit Start-ups kooperieren, über 87 Prozent der befragten Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten eine Zusammenarbeit mit Start-ups kategorisch ab (oder wissen zumindest nichts von solchen Plänen in der Unternehmensstrategie)*. Bei größeren Unternehmen ist dieser Anteil geringer: Bei Unternehmen in der einer Größe von 1.000 bis 4.999 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei nur rund 50 Prozent.
- Etwas weniger als ein Viertel (23 Prozent) aller befragten Unternehmen gibt an, aufkommende Herausforderungen bisher komplett alleine zu bewältigen (d.h. in diesem Bereich überhaupt nicht mit externen Unternehmen zusammenzuarbeiten, unabhängig davon, ob es sich um große oder kleine Unternehmen handelt) oder weiß zumindest nichts davon.
- Generell fällt eines auf: Die befragten Unternehmen, bei denen ESG-Maßnahmen stärker strategisch wahrgenommen und verankert sind, arbeiten zur Umsetzung dieser Maßnahmen tendenziell eher mit Start-ups zusammen.

*n=15

Fazit:
Es gibt noch viel Raum für Verbesserungen

Viele unabhängige Venture Capital Fonds, aber auch Corporate-Venture-Capital-Einheiten, legen seit Jahren einen verstärkten Fokus auf Start-ups aus den Bereichen Impact und Sustainability. Dies ist ein weiterer Indikator dafür, wie wertvoll die Innovationskraft von Start-ups ist, wenn es um Nachhaltigkeitsmanagement geht. Vor allem größere Unternehmen handeln bereits konsequent und verschaffen sich durch die Zusammenarbeit mit Start-ups frühzeitig Wettbewerbsvorteile (ein gutes Beispiel ist von Swiss Life Asset Managers Deutschland).

In welchen Bereichen können etablierte Unternehmen besonders von der Innovationskraft und Marktnähe von Start-ups profitieren? Die Antwort liegt auf der Hand: in allen Bereichen

von nachhaltigkeitsbezogenen Dienstleistungen, die außerhalb der eigenen Kernkompetenz liegen und in denen nicht andere etablierte Großunternehmen bereits heute oder in absehbarer Zeit als Marktführer gelten. In den Bereichen „Measure“ und „Compensate“ zeichnen sich aufgrund des dezentralen Charakters gute Chancen für neu gegründete, spezialisierte Nischenanbieter ab. Der Bereich „Report“

dürfte hingegen eher von agilen, etablierten Unternehmen dominiert werden, deren Systeme bereits in den Reportingstrukturen großer Unternehmen verankert sind.

Es lässt sich aber festhalten, dass die offensichtlichen Chancen für eine effiziente und wertsteigernde Um-

setzung von ESG-Maßnahmen mit Hilfe von Start-ups bisher nicht optimal genutzt werden. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden – hier ist noch bei sehr vielen Befragten eine zögerliche Haltung zu beobachten*.

*n=15

Es vollzieht sich eine der größten Verschiebungen von Kapital: Weg von CO2-intensiven Industrien hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen.



Christian Schad
Planet A Ventures

EMPFEHLUNG

1 Durch frühzeitige Kooperationen mit Start-ups entstehen neue Synergien, die es den jeweiligen Parteien ermöglichen, ihre Ressourcen besser zu nutzen und innovative Lösungen im ESG-Umfeld voranzutreiben.

2 Jene Unternehmen, die neue Lösungen zur Förderung von Nachhaltigkeit umsetzen, positionieren sich strategisch vorteilhaft in einem zunehmend umweltbewussten Markt. Darunter fällt der Einsatz moderner Technologien und Methoden, die nicht nur die Umwelt schonen, sondern auch die Effizienz und Produktivität steigern.

3 Die Verankerung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der unternehmensinternen Strategie ist essenziell, um langfristigen Erfolg und Resilienz sicherzustellen. Dies bedeutet nicht nur eine Anpassung der operativen Prozesse, sondern auch eine Kultur- und Wertschöpfung, die sich durch alle Unternehmensbereiche zieht. Gerade bei der Zusammenarbeit mit Start-ups ist es hierbei wichtig, keine Insellösungen zu kreieren sondern von vornherein auf Interoperabilität zu achten.



Thomas Jarzombek
Mitglied des Deutschen Bundestages,
CDU



Katrin Peters
Managerin Audit,
Nexia GmbH

Nachhaltigkeit geht nur mit digitalen Lösungen

In einer Zeit, in der wir uns mit den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auseinandersetzen, müssen wir uns verstärkt auf die Rolle digitaler Technologien konzentrieren, um unsere Ziele in Bezug auf den Klimawandel, die Nachhaltigkeit und den Umweltschutz zu erreichen.

Im Kontext der neuen Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der Einführung der EU-Taxonomie als Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten werden zukünftig vermehrte Anforderungen auf Unternehmen zukommen. Und das in einer Zeit, wo sich viele Unternehmen längst durch Bürokratie und Berichtspflichten überfordert sehen. Insbesondere Start-ups und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) brauchen deshalb pragmatische Lösungen, um den neuen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht zu werden.

Dazu gilt es, mit digitalen Technologien wie Datenanalyse, Softwarelösungen, künstliche Intelligenz und insbesondere der Blockchain-Technologie zukünftig einen hohen Mehrwert zu schaffen. Nur durch digitale Technologien wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Gewinnerthema. Doch wie könnten digitale Lösungen konkret aussehen?

Eine besondere Herausforderung wird die Datenbeschaffung, beispielsweise von Zuliefernden und Kund:innen, insbesondere innerhalb der globalen Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette, sein. Die Daten unterscheiden sich oft in ihren Einheiten und Formaten. Mit Hilfe von automatischen Datenerfassungstools und automatischer Datenintegration können Nachhaltigkeitsdaten aus verschiedenen Quellen ge-

sammelt, in ein einheitliches Format gebracht und zusammengeführt werden und in Echtzeit in ein Berichtssystem integriert werden.

Künstliche Intelligenz-Modelle könnten dazu genutzt werden, um große Datenmengen zu analysieren und Trends sowie Muster in den Nachhaltigkeitsdaten zu identifizieren. Dadurch könnten beispielsweise Abweichungen von gesetzten Zielen automatisch erkannt werden.

Auch die Blockchain-Technologie könnte zukünftig im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung Unternehmen unterstützen. Die Blockchain ermöglicht die sichere Speicherung und Übertragung von Nachhaltigkeitsdaten. Unternehmen können ihre Daten in einer dezentralen, unveränderlichen Blockchain speichern, die von relevanten Stakeholdern eingesehen werden kann. Dies sorgt für Integrität, Sicherheit und Transparenz in der Berichterstattung. Auch durch die Implementierung von Smart Contracts auf der Blockchain könnte die Einhaltung von ESG-Verpflichtungen automatisiert werden. Wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, können die Verträge automatisch ausgeführt werden.

Mit den gesammelten und analysierten Daten können Berichte automatisch erstellt werden. Benutzerfreundliche Softwarelösungen können den Zugang zu den Nachhaltigkeitsberichten und -daten erleichtern, sodass Benutzenden, darunter Investor:innen und die Öffentlichkeit, die Informationen leicht verstehen und nutzen können.

Die Automatisierung des Berichtswesens in der Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Unternehmen nicht nur eine effiziente Möglichkeit zur Erfüllung ihrer

ESG-Verpflichtungen, sondern fördert auch die Genauigkeit, Transparenz und Vertrauenswürdigkeit der Berichterstattung. Es ermöglicht Unternehmen, ihre Leistung in Bezug auf Nachhaltigkeit in Echtzeit zu überwachen und zu verbessern.

Diese Technologien müssen entwickelt und auf Marktreife gebracht werden. Gerade für Start-ups eine echte Chance. Dabei kann und sollte auch die Politik bewusst unterstützen.

Die EU sollte Bildungsinitiativen und Schulungsprogramme für Unternehmen und Fachleute im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung fördern, um sicherzustellen, dass sie die erforderlichen digitalen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben. Unternehmen und Start-ups sollten zusammengebracht werden, um digitale bedarfsorientierte Lösungen zu entwickeln, beispielsweise in Form einer Förderung von Innovationszentren und -hubs, um Start-ups Zugang zu Ressourcen, Räumlichkeiten und Expertise zu verschaffen.

Dazu sollte der Staat selbst als Ankerkunde bei Start-ups auftreten, die innovative digitale Lösungen im Nachhaltigkeitsbereich entwickeln, ggf. flankiert durch Finanzierungsprogramme und Fördermittel. Dies könnte in Form von Zuschüssen, Darlehen, Beteiligungen oder steuerlichen Anreizen erfolgen. Um den Übergang zur digitalen Berichterstattung zu erleichtern, sollten steuerliche Anreize, Förderprogramme und Schulungsmaßnahmen für KMUs und Start-ups eingeführt werden. Zusätzlich sollte die EU an einheitlichen Datenformatanforderungen arbeiten.

Die Ziele der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der EU-Taxonomie umfassen zwar die Erhöhung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Schaffung strengerer Standards, was für Unternehmen mit einem Mehraufwand verbunden sein wird. Dieser Mehraufwand muss durch den Einsatz digitaler Lösungen und Technologien abgemildert werden. Nur durch die Nutzung digitaler Lösungen können Kosten und Aufwand reduziert werden. Dadurch werden sich Unternehmen auf die positiven Auswirkungen von fundierten und vertrauenswürdigen Nachhaltigkeitsberichten konzentrieren können. Die Politik muss dabei unterstützen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte somit von Unternehmen, insbesondere von Start-ups und KMUs, als Chance gesehen werden.

Daten

Das Potenzial digitalisierter Wertschöpfungsketten

Um über Nachhaltigkeit reporten zu können, benötigen Unternehmen vor allem eins: eine gute Datenbasis über ihre gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Wir haben ausgewertet, wie transparent die Wertschöpfungsketten deutscher Unternehmen sind und zeigen auf, wie Daten helfen, Transparenz zu erhöhen.



Unternehmen orientieren sich bei ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten zunehmend an der sogenannten „Triple Bottom Line“ (TBL). Sie nimmt neben dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens auch ökologische und soziale Aspekte in den Fokus. Kurz gesagt: Ein Unternehmen kann nur dann als erfolgreich bewertet werden, wenn es sich seiner Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt bewusst ist und diese Einflussfaktoren aktiv steuert.

Dieser Ansatz hilft dabei, soziale und ökologische Faktoren in strategische Unternehmensentscheidungen einzubeziehen, anstatt sich ausschließlich auf kurzfristige finanzielle Gewinne zu konzentrieren. Hierbei spielen auch die politischen Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle, wie Armand Zorn und Wiebke Dorfs darlegen.



Armand Zorn
Mitglied des Deutschen Bundestags,
SPD



Wiebke Dorfs
Büroleitung und wissenschaftliche Mitarbeit Digitalpolitik

Politische Rahmenbedingungen für digitale Nachhaltigkeitslösungen

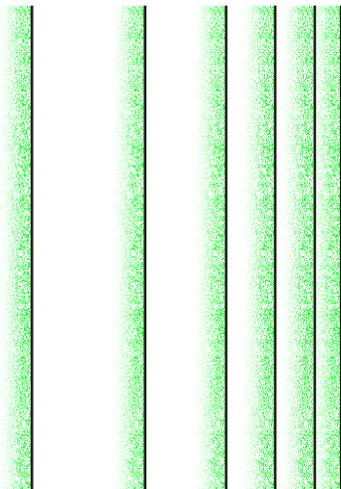
Im Kontext des Green Deals hat die europäische und deutsche Politik einen übergreifenden Rahmen geschaffen, um Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis zu stärken und zugleich die Potenziale der Digitalisierung zu heben. Mit Regularien wie dem Lieferkettengesetz, der Öko-Design-Verordnung, inkl. des Digitalen Produktpasses (DPP), und dem Data Act werden wichtige Rahmenbedingungen für eine grüne und digitale Wirtschaft im Sinne der Twin Transition geschaffen.

Die Grundlage bildet dabei eine solide Daten-Governance, die u.a. durch den Data Act definiert wird. Der Data Act soll die Regelungen für Datennutzung und -zugang in der EU vereinheitlichen und so Hürden für das Datenteilen abbauen. Diese Basis in Kombination mit Standards und technischer Interoperabilität ist elementar für die Erfüllung der Lieferkettensorgfaltspflichten und ermöglicht die Einführung eines DPP. Der DPP, der auf einem Vorschlag der EU-Kommission beruht, wird Daten etwa zu den Materialien, Ersatzteilen und der Reparierbarkeit eines Produkts zusammenfassen.

Diese ergänzenden Regelwerke bieten nicht nur aus einer Nachhaltigkeitsperspektive große Chancen für Unternehmen. So können Betriebe durch analytische Datenverwertung ihre Prozesse entlang

der Lieferkette effizienter gestalten und verwalten. Darüber hinaus bestehen immense Potenziale in der Kreislaufwirtschaft: Denn je mehr Informationen über die Komponenten von Produkten verarbeitet werden, desto besser lassen sich Rohstoffe wiederverwerten bzw. zirkuläre Wertschöpfung skalieren. Zudem ist über den DPP ersichtlich, ob Umweltstandards entlang der Lieferkette eingehalten werden. Diese Transparenz schafft Vertrauen sowohl unter Zuliefernden als auch bei Verbraucher:innen.

Wenngleich die Politik anerkennt, dass diese Regularien Unternehmen aktuell vor Herausforderungen stellen, sind sie dennoch richtungsweisend für die zukünftige Wertschöpfung. Gerade durch vernetzte Systeme, sektorübergreifende Datenräume und digitalisierte Lieferketten können wir Emissionen reduzieren und die Transformation hin zu einer zirkulären Wirtschaft fördern.



Triple Bottom Line: Die Verbindung von People, Planet & Profit

1 Ökologisch

Durch den Austausch von Daten entlang einer digitalisierten Wertschöpfungskette können sich die größten Einsparungspotentiale ergeben. Firmen können etwa am Ende der Wertschöpfungskette finanzielle Incentives setzen, damit Zuliefernde beispielsweise auf erneuerbare Energien oder auf eine Bio-Produktionsweise wechseln.

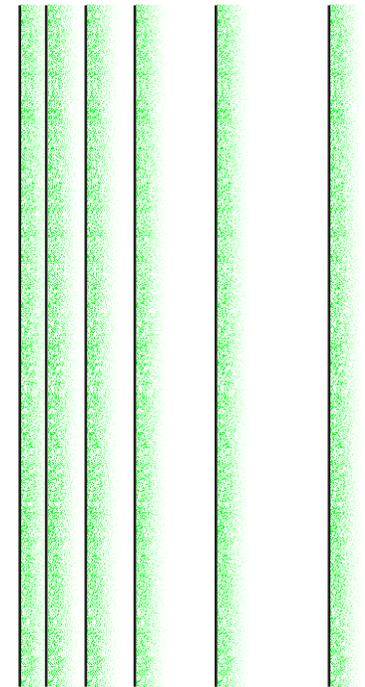
2 Sozial

Eine digitalisierte Wertschöpfungskette sorgt für die notwendige Transparenz, damit Firmen soziale Compliance Regeln einhalten. Durch den Einsatz von digitalen Technologien können Zuliefernde einfacher und sicherer nachweisen, dass zum Beispiel keine Kinder in ihren Fabriken arbeiten.

3 Ökonomisch

Digitalisierte Wertschöpfungsketten erlauben es Firmen, schneller auf Kundenwünsche oder exogene Schocks zu reagieren. Damit können Firmen ihre Umsätze steigern, resilienter für Krisenzeiten werden und damit ihre wirtschaftliche Stabilität steigern.

Die neuen ESG-Richtlinien zielen ebenfalls auf diese drei Faktoren ab und stellen sicher, dass die Bewertung eines Unternehmens über die reinen Finanzinformationen hinausgeht. Der Bezug zur TBL scheint naheliegend, denn „Environmental“ entspricht den ökologischen Bemühungen. „Social“ beinhaltet das Wirken des Unternehmens in die Gesellschaft hinein, etwa durch den Umgang mit Mitarbeitenden, Kund:innen und Lieferant:innen. „Governance“ beschreibt interne Faktoren, beispielsweise die Vergütung von Führungskräften oder die Zusammensetzung des Vorstands.





Anna Stanley-Radière
 Director Climate Transparency,
 World Business Council for Sustainable
 Development (WBCSD)

Herausforderungen und Chancen der Transparenz in Wertschöpfungsketten

Trotz Fortschritts bei der Reduzierung ihrer eigenen Emissionen (bekannt als Scope 1 und 2), kämpfen viele Unternehmen derzeit ihre Emissionen aus der Wertschöpfungskette in den Griff zu bekommen (Scope 3). Oftmals stellen diese bis zu 90 Prozent des gesamten Fußabdrucks eines Unternehmens – und somit ein erhebliches Hindernis für die Dekarbonisierung – dar¹. Mit wachsenden Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung an Unternehmen nimmt die Schaffung von Transparenz weiter an Bedeutung zu.

Solche Scope 3 Daten sind derzeit noch nicht (oder nur sehr selten) verfügbar. Es bedarf eines Systems, welches den einfachen Zugang zu echten und zuverlässigen Daten aus der Wertschöpfungskette gewährleistet. Unternehmen müssen den wahrhaftigen Fußabdruck ihrer Produkte verstehen, um diesen erfolgreich reduzieren zu können.

Existierende Standards sind nicht spezifisch genug, führen teilweise zu abweichenden Ergebnisse und sind somit nur schwer vergleichbar. Ohne Zugang zu vergleichbaren Primärdaten für ihre Produkte können Unternehmen keine emissionsgetriebenen Einkaufsentscheidungen treffen, nachhaltige Produktinnovation vorantreiben, Investitionen gezielt steuern oder Lieferanten identifizieren, die zusätzliche Unterstützung bei ihren eigenen Dekarbonisierungsbemühungen benötigen. Sekundärdaten werden nicht immer jährlich aktualisiert und spiegeln vor allem nicht das Handeln individueller Unternehmen wieder.

Darüber hinaus muss auch der Zugriff auf Daten aus der Lieferkett erheblich vereinfacht werden. Anstatt Exceltabellen, die manuell befüllt werden, bedarf es eines Systems, in dem Daten mühelos, vertraulich und flexibel über Technologielösungen interoperabel aus-

getauscht werden können. Ähnlich wie zum Beispiel E-Mails zwischen verschiedenen Anbietern immer im gleichen Format gesendet werden können.

[PACT](#) (Partnership for Carbon Transparency) – eine Initiative des World Business Council for Sustainable Development, das das Greenhouse Gas Protocol leitet – wirkt in enger Zusammenarbeit mit der SINE Foundation auf dieses Ziel hin: die standardisierte Berechnung und den standardisierten Austausch von Scope 3 Daten über alle Industrien hinweg. Über 150 Stakeholder aus allen Bereichen des Ökosystems (inkl. 70+ Corporates aus diversen Industrien und Wertschöpfungsketten, zehn Industrieinitiativen mit über 2.500 Mitgliedsunternehmen, Technologiepioniere, Standardisierungsorganisationen, politische Entscheidungstragende und Wissenschaftler:innen) versammeln sich in PACT. Die interoperablen Grundbausteine implementieren derzeit bereits über 1.000 Unternehmen verschiedener Größen weltweit (einschließlich führender Technologieunternehmen wie SAP und Salesforce, sowie Datenplattformen wie CDP) in einem wichtigen Schritt Richtung Datentransparenz.

Auch wenn dies nur der Anfang ist, ist das Potential, das diese Transparenz für die Beschleunigung der Dekarbonisierung von Wertschöpfungsketten darstellen wird, eindeutig. Alle Unternehmen sollten sich demnach Gedanken machen, was sie individuell dazu beitragen können, um den Fortschritt weiter voranzutreiben.

¹ [Pathfinder Framework](#), basierend auf McKinsey Analyse

Wertschöpfungskette: eine bessere Vernetzung mit Lieferant:innen

Ein interessanter Faktor bei der Umsetzung von ESG-Richtlinien ist die Rolle der Wertschöpfungskette. Anna Stanley-Radière, Director für Climate Transparency beim World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hebt in ihrem Gastbeitrag die Rolle von Wertschöpfungsketten in Bezug auf die Bewältigung von Klimarisiken hervor. Stanley-Radière betont, dass die Wertschöpfungskette „Unternehmen neue Perspektiven für nachhaltiges Wachstum“ bietet. Dies bestätigt auch unsere ESG-Studie: Fast jedes zweite befragte Unternehmen nennt die Bereiche „Einkauf“ und „Beschaffung“ als die von neuen Nachhaltigkeitsstrategien am meisten beeinflussten Bereiche.

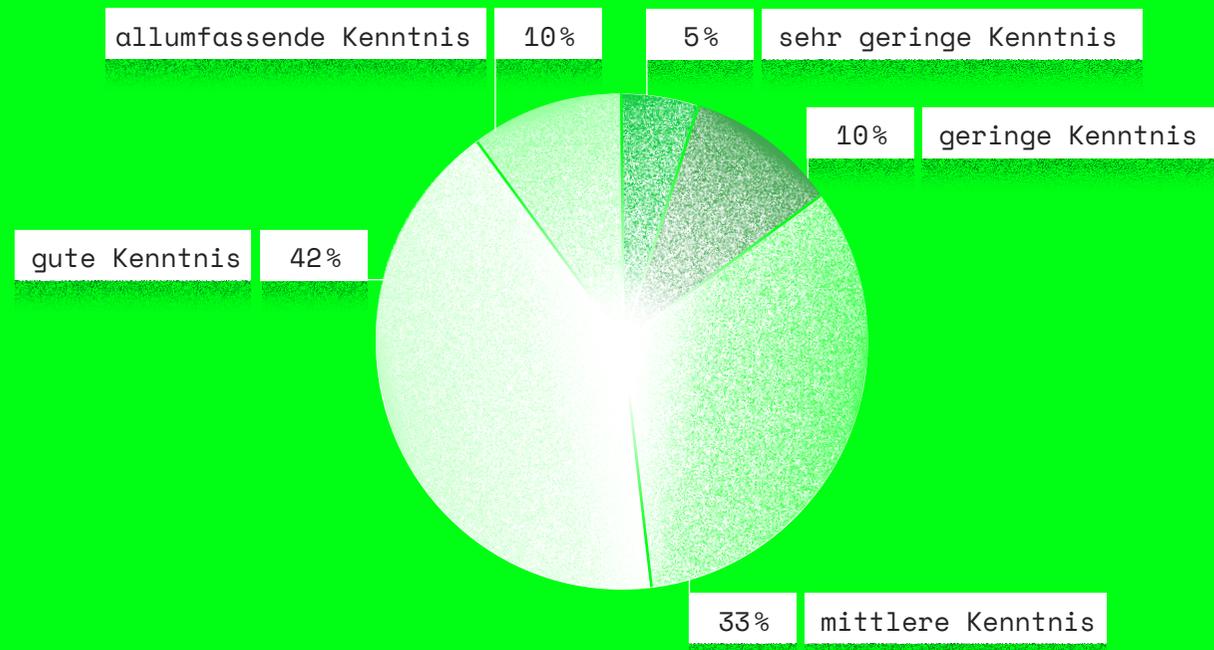
Unternehmen haben die Möglichkeit, durch ESG-konforme Einkaufsbedingungen entlang ihrer Wertschöpfungskette einen erheblichen Einfluss auszuüben. Mehr Transparenz in der Lieferkette ermöglicht es, entscheidende Ansatzpunkte zu identifizieren und Fortschritte messbar zu machen. Diese Transparenz scheint bei den befragten Unternehmen bereits weit verbreitet zu sein. Nur 15 Prozent

stufen ihr Wissen über die gesamte Wertschöpfungskette als gering ein.

Per Definition erstreckt sich der Verantwortungsbereich des Einkaufs über die Unternehmensgrenzen hinaus. 53 Prozent der Befragten teilen ESG-relevante Informationen

mit ihren direkten Lieferant:innen, weitere 28 Prozent planen dies bereits. Im Kontext der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vernetzen sich bereits 74 Prozent der Befragten und tauschen sich unternehmensübergreifend aus.

? Wie hoch schätzen Sie die Kenntnis Ihres Unternehmens hinsichtlich ESG-Informationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein?*



*Abgefragt mit einer fünfstufigen Likert Skala wobei 1 = Kenntnis beschränkt sich auf eigenes Unternehmen und 5 = Allumfassende Kenntnis entlang der Wertschöpfungskette

Die Herausforderung: Komplexe und fragmentierte Daten

Obwohl bereits 57 Prozent der Nachhaltigkeitsinitiativen in den befragten Unternehmen (sehr) stark digitalisiert sind, erweist sich der damit verbundene Datenaustausch als komplex und arbeitsintensiv. Nur 16 Prozent der Befragten geben an, dass es keine oder nur geringe Probleme bereitet, Daten von ihren Lieferant:innen zu erhalten. Diese Herausforderungen sind unter anderem auf fehlende übergreifende Standards und eine segmentierte IT-Landschaft zurückzuführen.

Eine stark fragmentierte IT-Landschaft und die darin vorherrschende mangelnde technische Interoperabilität führen zu vielen einzelnen Plattformlösungen. Das bedeutet: Unterschiedliche IT-Systeme kommunizieren nicht in der gleichen Sprache und Excel-Tabellen werden manuell mit unterschiedlichen Informationen befüllt. Damit die Transaktionskosten für diesen Datenaustausch sinken können, ist eine Lösung erforderlich, mit der „standardisierte Daten automatisiert, vertraulich und flexibel zwischen verschiedenen Technologielösungen ausgetauscht werden können“, sagt Stanley-Radière.

Transparenz zu schaffen, ist der erste richtige Schritt. Ohne fundierte Datenbasis können Unternehmen nicht zielgerichtet entscheiden, wo sie Emissionen reduzieren.



Alina Biermann
carbmee

Mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette

Durch digitalisierte Wertschöpfungsketten würden sich für Unternehmen völlig neue Möglichkeiten ergeben. Bisher sieht die Mehrheit der Befragten das Potenzial einer transparenten und digitalisierten Wertschöpfungskette jedoch nur in der Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen (87 Prozent) oder

in der Nutzung von Erkenntnissen für Marketing und Kommunikation (79 Prozent). Auch wenn sich solche Maßnahmen positiv auf die Triple Bottom Line auswirken würden: Die Implementierung eines durchgängigen, lieferkettenübergreifenden Innovationsprozesses steht noch aus. Die Unternehmen scheinen (noch) nicht darauf ausgerichtet zu sein, regulatorisch induzierte strategische und organisatorische Veränderungen zu nutzen.

Die Harmonisierung von fragmentierten Wertschöpfungsketten erfordert einen neuen Ansatz, der auf wechselseitigen Geschäftsbeziehungen und der Respektierung der Datensouveränität aller Beteiligten

basiert. Es geht um die gemeinschaftliche Nutzung und Verwaltung von Ressourcen, also um ein offenes „Commons Mindset“. Dieser Ansatz wurde von einem Teil der Studienautor:innen in einem [Whitepaper zu Data Commons](#) weiter spezifiziert und ist auch in der „Partnership for Carbon Transparency“ (PACT) festgehalten. PACT ist ein weltweites Bündnis, das Regierungsvertreter:innen mit

verschiedenen Industrien und wissenschaftlichen Institutionen vereint, um gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz in der CO2-Berichterstattung umzusetzen.

Fallbeispiel Alibaba: Auf Erfolgskurs in Coronazeiten

Neben den ökologischen und sozialen Aspekten kann eine digitalisierte Wertschöpfungskette Unternehmen dabei helfen, besser auf exogene Schocks zu reagieren. So hat beispielsweise das globale Unternehmen Alibaba während der Coronakrise gezeigt, dass es sich durch digitalisierte Wertschöpfungsketten dynamisch und schnell an veränderte Marktbedingungen und Kund:innenpräferenzen anpassen kann – ein Szenario, das klare Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Regulatorische Anforderungen würden vermehrt zu einer Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg führen und parallel dazu eine verstärkte Digitalisierung der Lieferketten begünstigen. Diese Entwicklung ist in einigen Bereichen bereits weit fortgeschritten.

Überraschenderweise verfügen die befragten Unternehmen in unserer ESG-Studie häufig schon über eine größere Transparenz in ihren

Prozessen und Lieferketten als ursprünglich angenommen. Doch es zeichnet sich ein paradoxes Bild ab: Trotz der erhöhten Einblicke in die Abläufe und Strukturen scheinen Unternehmen die gewonnene Transparenz noch nicht optimal zu nutzen. Besonders im Hinblick auf disruptive Innovationen über eigene Unternehmensgrenzen hinweg offenbart sich eine zögerliche Haltung.

Fazit: Aus Daten Werte heben

Auch beim Thema Nachhaltigkeit gilt: Daten sind der Schlüssel zum Erfolg. Um im Sinne der Triple Bottom Line nachhaltig zu agieren, benötigen Unternehmen zum einen Daten aus der eigenen Organisation aber auch aus der gesamten Lieferkette. Eine echte Herausforderung. Ein Weg, diese zu meistern, lautet Digitalisierung. Unternehmen – egal an welchem Ende der Lieferkette – können durch vollständig digitalisierte und unternehmensübergreifende Prozesse künftig spürbare Wettbewerbsvorteile erlangen. Dafür arbeiten Unternehmen – ganz im Sinne des „Commons Mindsets“ idealerweise zusammen.

EMPFEHLUNG

1 Deutsche Unternehmen sind angehalten, ihren Einkauf nicht nur als Mittel zur Kostenoptimierung, sondern auch als Strategie zur Umsetzung sozialer und ökologischer Aspekte zu verstehen. Jedes Unternehmen kann seine Wertschöpfungskette positiv beeinflussen: durch die bewusste Auswahl von Lieferant:innen, die selbst nachhaltig wirtschaften und durch die Implementierung von Einkaufsrichtlinien, die ökologische und soziale Standards berücksichtigen.

2 Regulatorische Anforderungen sollten nicht als Hindernis, sondern als Katalysator für die Digitalisierung von Wertschöpfungsketten gesehen werden. Unternehmen können den regulatorischen Druck aktiv nutzen, um ihre internen Prozesse und externen Lieferketten konsequent zu digitalisieren und so eine umfassende, datenbasierte Sicht auf ihre Prozesse zu generieren.

3 Entscheidend ist die Abkehr vom traditionellen Plattformdenken hin zu einem „Commons Mindset“. Anstelle von proprietären Plattformen sollten Unternehmen auf harmonisierende Standards setzen, die einen sicheren und interoperablen Datenaustausch gewährleisten.



Lavinia Bauerochse

Global Head of ESG,

Deutsche Bank Corporate Bank

Die Transformation zur grünen Energiezukunft: Die Rolle der Banken im Wandel

Der Übergang zu erneuerbaren Energien und Net-Zero-Ziele werden in Unternehmensstrategien und Investitionsplänen zunehmend präsenter. Banken nehmen als Partner der Unternehmen eine zentrale Rolle ein, um bei der Dekarbonisierung zu unterstützen.

Investoren und Unternehmen berücksichtigen vermehrt Klimarisiken, doch die Umstellung auf erneuerbare Energien birgt Herausforderungen wie Lieferkettendisruptionen, Finanzierungsbedarfe und sich kontinuierlich weiterentwickelnde Regulierungen. Die Internationale Energieagentur (IEA) veröffentlichte 2021 die erste umfassende Studie zur Transition auf ein Net-Zero-Energiesystem bis 2050¹ und skizzierte einen engen Pfad zu Net-Zero-Emissionen. Ein An Schub an grünen Investitionen wird aus dem in den USA 2022 veröffentlichten Inflation Reduction Act (IRA) erwartet. Dieses Maßnahmenpaket stellt rund 370 Milliarden US-Dollar für kohlenstofffreie Energie, Transport, grüne Technologien und die Finanzierung neuer Industrieanlagen in den nächsten 10 Jahren zur Verfügung. Bislang hat Europa jedoch die bedeutendste Rolle bei der Förderung der ESG-Agenda gespielt und wegweisende regulatorische Initiativen vorangetrieben, wie zum Beispiel den Green Deal Industrial Plan und die EU-Taxonomie.

Finanzielle Partnerschaft bei der Transition zu Net-Zero bedeutet nicht nur, die Bereitstellung von Mitteln für erneuerbare Energieprojekte, die wertvolle Kilowattstunden zu nationalen Netzen hinzufügen werden, sondern auch finanzielle Unterstützung für den Übergang und die Dekarbonisierung der realen Wirtschaft sowie ihrer Lieferketten.

Banken sind Wachstumsfinanzier und Katalysator für Innovation. Banken nehmen als Finanzierungspartner eine zentrale Rolle bei der Energietransition ein, sowohl bei der Finanzierung grüner Technologien als auch bei der Adaption und Dekarbonisierung bestehender Geschäftsmodelle. Doch Transition muss darüber hinaus breiter gedacht werden. Banken sind gleichermaßen Risikomanager von ESG-Risiken, welche letztendlich finanzielle Risiken darstellen. Im Jahr 2020 veröffentlichte die Europäische Zentralbank (EZB) den Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken, in dem erläutert wird, wie Banken solche Risiken bewältigen und transparent offenlegen sollten. Es ist absehbar, dass Banken von Unternehmen Nachhaltigkeitsdaten anfordern, um Risiken zu identifizieren, die von der traditionellen Kreditrisikoanalyse nicht ausreichend erfasst werden. ESG-Risikoerwägungen werden damit zunehmend eine Rolle bei der Bereitstellung von Finanzierungen für Unternehmen spielen.

Der Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft, erfordert die Kollaboration zwischen Real- und Finanzwirtschaft, bei der sich Banken als Partner der Unternehmen anbieten.

¹ <https://www.iea.org/news/pathway-to-critical-and-formidable-goal-of-net-zero-emissions-by-2050-is-narrow-but-brings-huge-benefits>

Innovation

Geschäftsmodellinnovation und Wachstumschancen

Die politische Forderung nach mehr Nachhaltigkeit: Eine bedeutende Mehrheit der befragten Unternehmen sieht sie als Chance. Wir haben ausgewertet, welche Rolle digitale Geschäftsmodelle in diesem Zusammenhang spielen und zeigen digitale Ansätze für mehr Nachhaltigkeit auf.



Im letzten Kapitel wurde deutlich, dass Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten digitalisieren müssen, um besser auf Veränderungen zu reagieren. Die Umsetzung von ESG-Regularien, insbesondere der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und des Gesetzes zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette (LkSG), bietet immense Möglichkeiten, um sich in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld zu differenzieren und zu wachsen.

Durch neue Transparenzpflichten und eine nachhaltige Transformation entsteht neue Wertschöpfung. Als Treiber dieser Transformation fungieren vor allem digitale Lösungen und Geschäftsmodelle – dies bestätigen auch die Ergebnisse unserer Studie. Obwohl Führungskräfte noch nicht ausreichend über ihre eigenen Berichtspflichten informiert sind und knapp ein Drittel der Befragten nicht weiß, wann die Berichtspflicht zutrifft (31 Prozent), sehen Umfrageteilnehmer:innen auch mittlere bis erhebliche Chancen durch die neuen regulatorischen Anforderungen (91 Prozent).



Miriam Kotte & Janina Schönitz
Leitung Strategie & Reporting Nachhaltigkeit und Umwelt, Deutsche Bahn AG – im Jobsharing

Kreislaufwirtschaft als ein Hebel der grünen Transformation bei der Deutschen Bahn

Nichts ist unendlich – erst recht nicht die Ressourcen unserer Erde. Dennoch werden viel mehr Rohstoffe verbraucht, als die Natur regenerieren kann: Der sogenannte Earth Overshoot Day fand dieses Jahr bereits am 2. August statt! Das heißt, dass die Menschheit bereits nach sieben Monaten alle Ressourcen aufgebraucht haben, die die Erde innerhalb eines Jahres zur Verfügung stellen kann.

Damit ist unser Ressourcenverbrauch nicht nachhaltig und erfolgt auf Kosten zukünftiger Generationen. Darum müssen wir unser Verhalten ändern, auch die Deutsche Bahn. Wir haben uns daher letztes Jahr das ambitionierte Ziel gesetzt, bis 2040 eine vollständige Kreislaufwirtschaft umgesetzt zu haben.

Wir konzentrieren uns zunächst auf die Ressourcen mit dem größten Verbrauch. Das sind bei uns Materialien für den Gleisbau: Schienenstahl, Gleisschotter und Betonschwellen. Für diese werden wir die Recyclinganteile bis 2030 signifikant erhöhen, bei Gleisschotter zum Beispiel auf 40 Prozent verdreifachen. Für die Umsetzung nutzen wir beispielsweise Verfahren für die Aufarbeitung von Gleisschotter: Da Schottersteine eine bestimmte Größe haben müssen, überprüfen wir sie regelmäßig. Wenn nötig, wird der Schotter ausgebaut, um

entweder geprallt und gereinigt oder ersetzt zu werden. Ausgebauter Schotter wird dabei vollständig recycelt, also als Recycling-Schotter wieder eingebaut oder zum Beispiel als Rollsplitt im Straßenbau verwendet.

Abseits des Schienennetzes bekommen im Rahmen des DB-eigenen Start-ups „encore“ Batterien aus Elektroautos ein zweites Leben als Batteriespeicher.

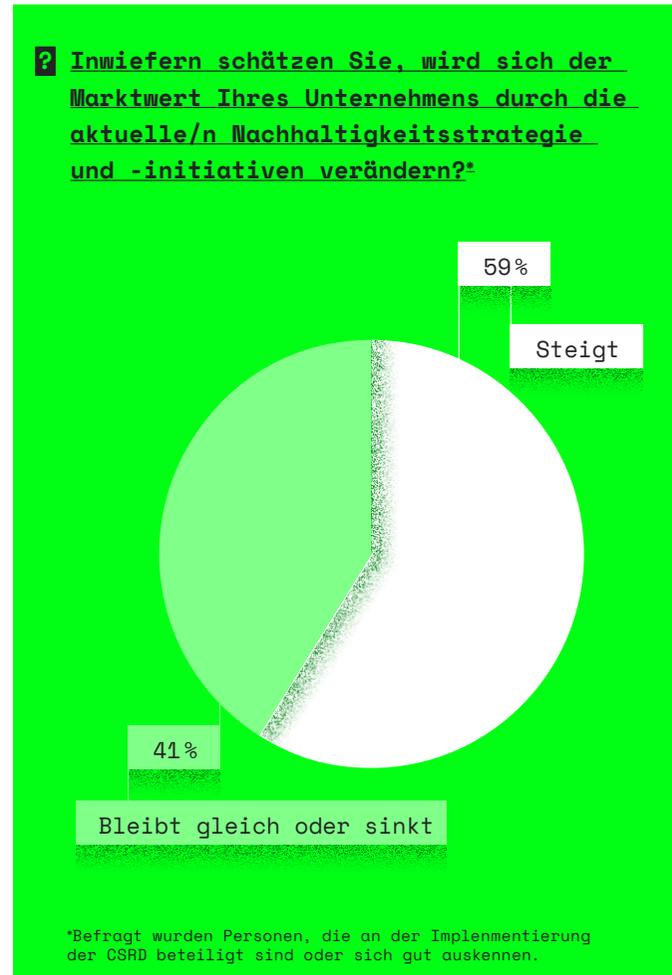
Erste Lösungen auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft sind also bereits im Einsatz. Es braucht jedoch viele weitere. Dafür brauchen wir vor allem technische Innovationen – sowohl eigene als auch aus Partnerschaften mit der Industrie.

Optimistische Sichtweise auf die ESG-Transformation

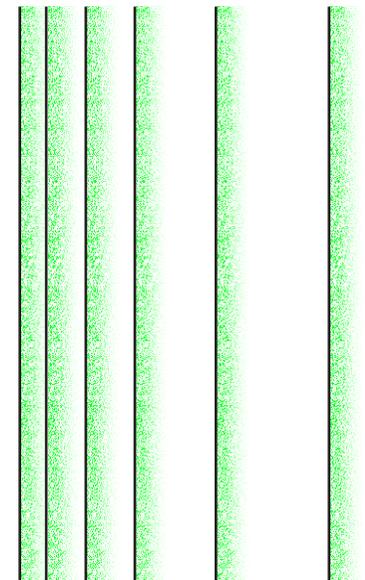
Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt die eigene Vorbereitung auf die sich ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen und insbesondere auf die CSRD als mittel bis sehr gut ein (88 Prozent). Es zeigt sich auch, dass sich die meisten Verantwortlichen vor allem auf das CSRD-Reporting vorbereiten. Nach CSRD kommt jedoch bereits die nächste Regulierungswelle auf die Unternehmen zu, wie die hohe Relevanz des Lieferkettengesetzes zeigt. 71 Prozent aller befragten Führungskräfte sind in die Umsetzung des LkSG involviert oder kennen sich aus.

Der Reifegrad der Unternehmen in ihrer nachhaltigen Transformation ist jedoch sehr unterschiedlich. Während viele Unternehmen noch am Anfang stehen und zunächst versuchen, regulatorische Compliance zu erreichen, gibt es einige „Nachhaltigkeits-Champions“, wenn es um Transparenz in der Lieferkette und die Nutzungsphase von Produkten und Dienstleistungen geht. Gleichzeitig haben bisher nur wenige Unternehmen die Tiefe ihrer Lieferkette vollständig durchdrungen. Die Chance, eine neue Transparenz und Offenheit in die

Lieferkette zu bringen, scheint dringend notwendig. Etwa ein Fünftel der Befragten kennt das Produktionsland/die Produktionsländer nicht (18 Prozent) und weniger als die Hälfte der Befragten geben an, nur eine Minderheit oder keine der Arbeitsbedingungen der Zuliefernden Betriebe zu kennen (46 Prozent).



Doch gerade diese Transparenz ist eine grundlegende Voraussetzung für nachhaltige Transformation – und eine Chance für neue Geschäftsmodelle und Wettbewerbsvorteile. Durch die angekündigten Regulierungen der Europäischen Union werden Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, die nur mit digitalen Mitteln und Lösungen umgesetzt werden können. Die befragten Expert:innen und Verantwortlichen für ESG-Initiativen sehen deshalb digitale Lösungen vor allem innerhalb des eigenen Unternehmens. Ein Großteil der Befragten gibt an, dass Nachhaltigkeitsinitiativen in ihren Unternehmen bereits digitalisiert sind (57 Prozent).

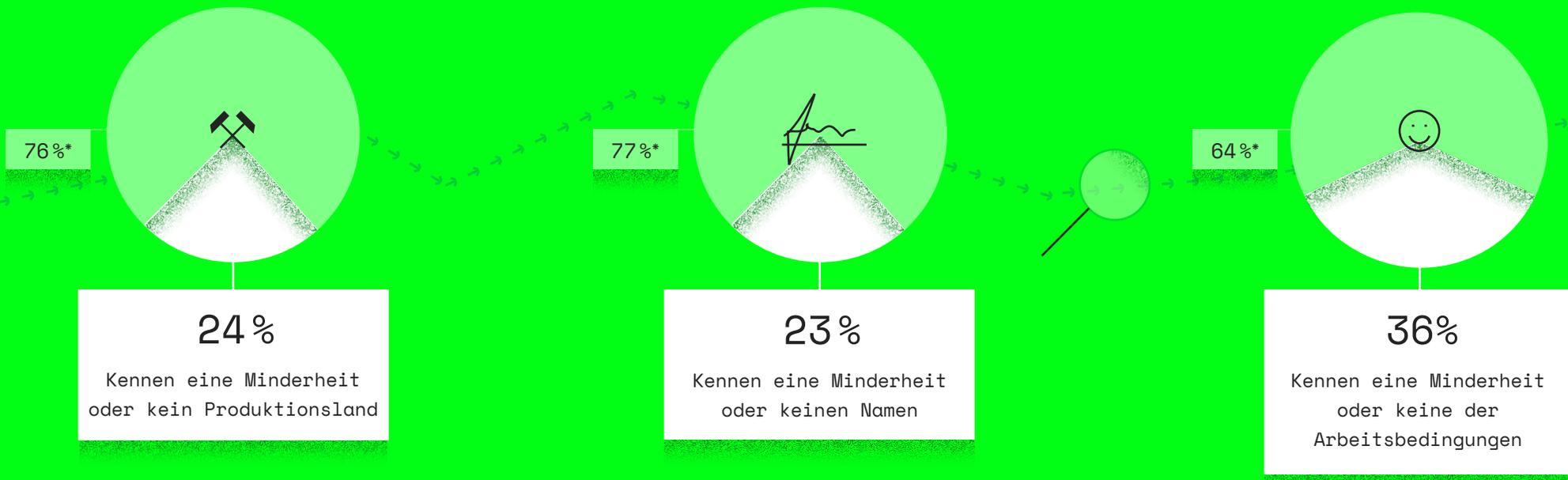


Transparenz in der Lieferkette

? Kennen Sie das Produktionsland der Zuliefernden ihrer Lieferant:innen?

? Kennen Sie den Unternehmensnamen der Zuliefernden ihrer Lieferant:innen?

? Kennen Sie die Arbeitsbedingungen der Zuliefernden ihrer Lieferant:innen?



*Kennt die Mehrheit oder kann die Frage nicht beurteilen

Detaillierte Emissionsdaten für mehr Transparenz

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass der von der EU geplante digitale

Viele Unternehmen agieren „nachhaltig“, um sich öffentlich ein grünes Label zu geben. In meinen Augen leisten die, die aus intrinsischer Motivation und Überzeugung nachhaltig handeln, den größeren Impact für Umwelt und Gesellschaft.



Sophia Hörling
ReiCat

Produktpass das Einverständnis aller Stakeholder:innen entlang der Lieferkette erfordert – von Materialproduzent:innen bis zu Hersteller:innen. Dies gilt sowohl für die Emissions-

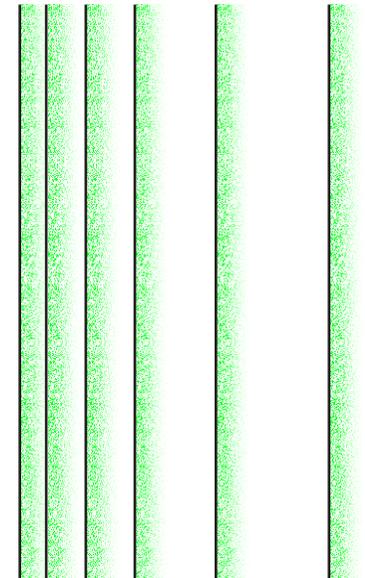
basis als auch für die Konstruktions- und Designbasis. Diese umfassendere Sichtweise wird es Unternehmen ermöglichen, den CO₂-Fußabdruck in der Wertschöpfungskette zu reduzieren. Das ist besonders relevant, weil die CO₂-Emission noch immer der am häufigsten gemessene und wichtigste Indikator für Nachhaltigkeit ist, noch vor Energieverbrauch (63 Prozent), Wasserverbrauch (50 Prozent) und Abfallmanagement (38 Prozent).

Der Zugang zu detaillierten Emissionsdaten ermöglicht gezielte Maßnahmen, wie beispielsweise die Verwendung von nachhaltigeren Rohstoffen oder die Optimierung von Transportwegen. Auch die Analyse des Produktdesigns kann dazu führen, dass nachhaltigere Materialien verwendet werden oder das Produkt

so gestaltet wird, dass es am Ende seines Lebenszyklus leichter recycelt werden kann. Ein weiterer Vorteil: Durch den Einsatz digitaler Technologien und Prozessoptimierungen

können Unternehmen ihre Produktionskosten senken. Dazu gehören beispielsweise die Simulation von Fertigungsprozessen mit digitalen Zwillingen sowie die Identifizierung von Engpässen oder auch Verschwendungen in der Lieferkette.

Die erhöhte Transparenz kann auch zu einer verbesserten Produktqualität führen. Kund:innenfeedback kann schneller in den Produktentwicklungsprozess einfließen und Qualitätsstandards entlang der gesamten Lieferkette lassen sich leichter überwachen und anpassen. Die neuen Regelungen bieten also zahlreiche Chancen für Unternehmen, nachhaltiger, effizienter und wettbewerbsfähiger zu agieren.

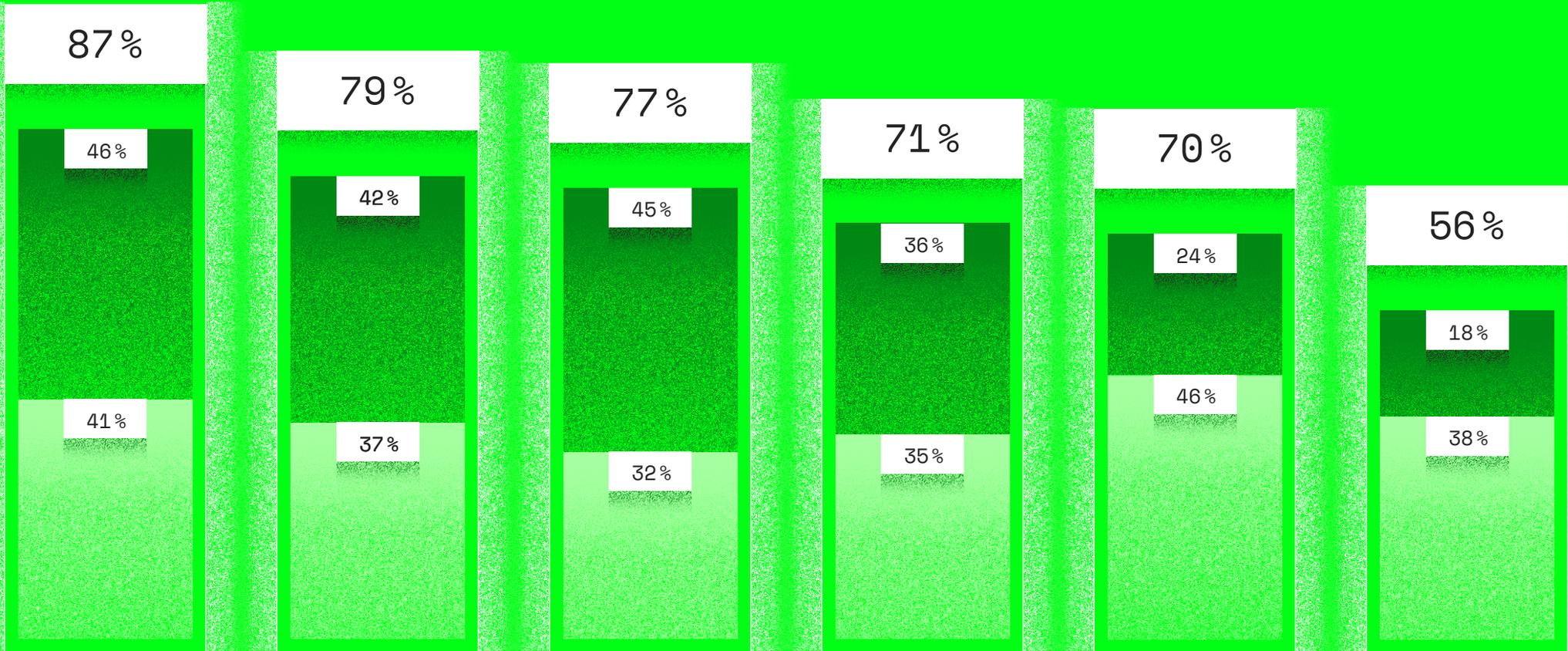


Nachhaltige digitale Geschäftsmodelle

? Welche der folgenden nachhaltigen digitalen Geschäftsmodelle nutzen Sie bereits in Ihrem Unternehmen oder planen Sie zu nutzen?

Nutzen wir bereits

Planen wir zu nutzen



Digitalisierte Lieferkette

Nachhaltige Vermarktung und Kommunikation

Leasing- und Abo-Modelle

Innovation in Subunternehmen, Ausgründungen, Tochterunternehmen etc.

Closed-Loop-Systeme

Refurbished / 2nd-Use-Produkte

Best Practices

Wie kann aus Verpflichtungen ein messbarer Mehrwert entstehen? Mit den folgenden Ansätzen wollen wir neue Impulse setzen und zum Austausch anregen.

1 Brand Transparency Effect

In der digitalen Kommunikation rückt das Thema Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus. Unternehmen wie Patagonia, Orsted oder Polestar veranschaulichen, wie erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation aussehen kann. Unsere Studie zeigt allerdings, dass das Thema noch immer eher als Marketingmaßnahme und weniger als gesellschaftliche Verantwortung verstanden wird. Nur knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen (42 Prozent) setzt in der Kommunikation bereits auf Nachhaltigkeit und 42 Prozent aller kommunizierten Nachhaltigkeitsinitiativen sind zudem entweder übertrieben, falsch oder irreführend, wie eine Analyse der Europäischen Kommission und nationalen Verbraucherschutzbehörden herausfand.

Eine durch falsche Anreize getriebene Marken- und Unternehmenskommunikation kann zu starken Reputationsverlusten führen. Insbesondere jüngere Kund:innen der Generation Z sind sehr sensibel für Greenwashing. Sie wechseln bewusst zu weniger bekannten, aber nachhaltigeren Marken, die ihre Art zu wirtschaften transparenter kommunizieren. Es ist für den Markenwert eines Unternehmens enorm wichtig, dass Transparenz und Ehrlichkeit ganz oben auf der Agenda stehen.

2 Sustainable Sourcing Platforms

Mehr Transparenz wird sich auf die Einkaufsprozesse großer Unternehmen auswirken. Der traditionelle Fokus auf ökonomische Kriterien zur Kostenoptimierung und die Erhebung einfacher Nachhaltigkeitsdaten wird durch eine stärkere Ausrichtung auf Qualitätssicherung, Zertifizierung sowie Co-Creation und Wissensaustausch mit den Lieferant:innen ergänzt. Insbesondere eine digitalisierte Lieferkette rückt immer mehr in den Fokus von Entscheidungstragenden (46 Prozent). So entsteht auch ein besserer Einblick in Materialien, Prozesse und Technologien von Zulieferbetrieben.

In diesem Sinne ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Voraussetzungen dafür sind detaillierte Emissionsdaten und interne Bewertungssysteme, die den Einkaufs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen Informationen über Produkte, Materialien und Prozesse liefern. Mehr Transparenz und ein besserer Austausch schaffen neue Möglichkeiten für Innovationen auch innerhalb von Unternehmen – und setzen neue Qualitätsstandards.

Best Practices

3 Closed Loop Systeme

Mehr Transparenz in der Lieferkette versprechen auch sogenannte „Closed-Loop-Systeme“. Mehr als zwei Drittel der Befragten planen, diese im eigenen Unternehmen zu etablieren (69 Prozent). Closed-Loop-Systeme ermöglichen es, einmal produzierte Komponenten nach ihrer Nutzungsphase wieder an den Zulieferbetrieb zurückzugeben. Der Zulieferbetrieb kann diese Bauteile wieder aufbereiten oder zumindest das Material zurückgewinnen und erneut verarbeiten. Dieses Prinzip reduziert Abfall. Außerdem bleiben Materialien im System und werden so effizient wie möglich genutzt.

Renault recycelt beispielsweise in großem Umfang Getriebegehäuse und Kompressoren in einem Closed-Loop-System. In der Vergangenheit sind derartige Systeme aber häufig daran gescheitert, dass die Beziehungen zwischen Zulieferbetrieben und Hersteller:innen in den Bereichen Produktdesign, Verarbeitung und Recycling nicht transparent waren. Die Umstellung lohnt sich, denn Closed-Loop-Modelle könnten dazu beitragen, die Langlebigkeit von Produkten zu erhöhen und gleichzeitig die Gesamtbetriebskosten zu senken.

Die finanzierenden Stellen können durch Leasing-, Miet- und Anlagenfinanzierungsmodelle einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung dieser innovativen Ansätze leisten. In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus rückt, sind Closed-Loop-Systeme ein vielversprechender Schritt hin zu einer verantwortungsvolleren und effizienteren Industrie.

4 Second Use Retail

Im Bereich Second Use Retail eröffnen sich neue Dimensionen des nachhaltigen Konsums, indem bereits genutzte Produkte ein zweites Leben erhalten. Die Nachfrage steigt in diesem Bereich stark an. In vielen Produktkategorien dominieren aber nicht die Produzierenden, sondern Graumärkte und Dritte, so genannte „Third Party Player“. Dies führt immer wieder zu Wert- und Qualitätsverlusten durch intransparente Weiterverkäufe sowie unqualifizierte Reparaturen und Aufarbeitungen.

Aus diesem Grund suchen immer mehr Käufer:innen aktiv nach Produkten, die aus einer verifizierbaren und vertrauenswürdigen Quelle stammen. Besonders generalüberholte Hardware, aber auch gebrauchte Luxusartikel (z.B. Uhren) liegen im Trend und generieren ein Marktwachstum von über 10 Prozent CAGR (Compound Annual Growth Rate). Hier entsteht für Unternehmen nicht nur neues Wertschöpfungspotenzial, sondern auch ein klarer Anreiz für die Verlängerung des Produktlebenszyklus. Neue Produkte werden bewusster konzipiert, um den Anforderungen von Kund:innen auch nach dem Wechsel vom Erst- zum Zweitkauf gerecht zu werden. Unternehmen, die sich aktiv mit der Dynamik von Second-Hand-Märkten auseinandersetzen (56 Prozent), gewinnen nicht nur die Kontrolle über die Graumärkte zurück. Sie profitieren auch davon, den Kund:innen ein umweltbewussteres Produktportfolio anbieten zu können.

Best Practices

5 Digitale Orchestrierung und Incentivierung

Unterschiedliche Akteure wie Hersteller:innen, Zulieferbetriebe, Recyclingunternehmen und Demonteur:innen werden sich zunehmend miteinander vernetzen. Diese Verbindung kann als Ökosystem verstanden werden und entsteht neben der bereits erwähnten Regulierung und der entsprechenden Datenbasis auch durch die Technologien von Start-ups. Junge Unternehmen widmen sich zunehmend nachhaltigen Lösungen für Probleme, die unter das ESG-Framework fallen.

Auch Venture Capital Gesellschaften haben den wertvollen Trend hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen erkannt und ihre Investmentphilosophie entsprechend angepasst. So beschäftigt sich Christian Schad von Planet A Ventures schon lange mit der Frage, welche Ideen und vor allem Technologien unseren Planeten nachhaltig verbessern. Antworten auf die weiterführenden Fragen, in welchen Branchen, an welchen Standorten und in welcher Finanzierungsphase sich solche Start-ups befinden, liefert unsere ESG-Start-up-Map. Sie bildet mehr als 350 Start-ups im deutschsprachigen Raum ab, die sich dem Thema Nachhaltigkeit widmen.



Christian Schad
Co-Founder &
General Partner,
Planet A Ventures

Die Wirtschaft von morgen basiert auf den Investitionsentscheidungen von heute.

Die Wirtschaft von morgen hängt maßgeblich von den Investitionsentscheidungen ab, die wir heute treffen. Derzeit verbraucht die Weltgemeinschaft rund 1,7 Erden - mehr Ressourcen, als uns zur Verfügung stehen. Wir tragen die wahren Kosten unseres wirtschaftlichen Handelns nicht vollständig, was zur Übernutzung unseres Planeten führt. Die zentrale Frage lautet deshalb: Wie etablieren wir eine Wirtschaft, die innerhalb der planetaren Grenzen agiert? Hierbei spielen sowohl etablierte Unternehmen eine Rolle, die mehr als die Hälfte der globalen Wirtschaftsleistung erbringen und sich bereits zur Klimaneutralität verpflichtet haben, als auch Start-ups, die Innovationen und Technologien vorantreiben.

Rahmenbedingungen und Kapitalflüsse verändern sich grundlegend, was enorme Chancen und neue Märkte eröffnet. Die zunehmende Verantwortung für klimaschonendes Wirtschaften und der steigende regulatorische Druck verschieben den Wettbewerb und schaffen einen Vorteil für GreenTech Start-ups. CO₂-Preise erreichen Höchstwerte und erstrecken sich auf immer mehr Bereiche, während Verbote und Mindeststandards, etwa für Plastik oder E-Fuels, zunehmen. Parallel dazu vollzieht sich eine der größten je erlebten Verschiebungen von Kapital: weg von CO₂-intensiven Industrien hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen.

Planet A setzt, als einer der ersten Venture Capital Fonds, auf ein eigenes Wissen-schaftsteam, das potenzielle Investitionen

einer Lebenszyklusanalyse unterzieht. Dabei werden alle Ressourcen, Materialflüsse und Emissionen, von der Rohstoffgewinnung über Transport und Nutzung bis hin zum Lebensende des Produkts oder der Dienstleistung berücksichtigt. Nicht nur Emissionen, sondern auch Ressourcen, Abfall und Biodiversität stehen im Fokus der Untersuchungen. Auf diese Weise kann das ökologische Innovationspotenzial eines Start-ups ermittelt und diejenigen Unternehmen identifiziert werden, die ein Teil der Lösung und die Gewinner von morgen sein werden.

Impact Investitionen in Start-ups zielen grundsätzlich auf eine Kombination aus finanzieller Rendite und positiven ökologischen und sozialen Impact ab. Nachhaltige Geschäftsmodelle, die auf gesellschaftliche oder ökologische Herausforderungen reagieren, sind oft widerstandsfähiger gegenüber makroökonomischen Schocks und können bessere finanzielle Ergebnisse erzielen. Es gibt mehrere Faktoren, die verdeutlichen, warum finanzielle Rendite und sozialer oder ökologischer Einfluss sich nicht ausschließen.

Zum einen fördert die Nachhaltigkeit von Impact-Start-ups oft eine langfristige Geschäftsstrategie, die letztlich die finanzielle Leistung positiv beeinflusst. Eine Studie der Harvard Business School hat gezeigt, dass Unternehmen, die sich auf nachhaltige Praktiken konzentrieren, in der Regel eine bessere operative Leistung und geringere Kapitalkosten haben.

Zum anderen entspricht die Investition in Impact-Start-ups zunehmend der Nachfrage von Konsumenten, insbesondere von jüngeren Generationen, die sich verstärkt für soziale und ökologische Themen interessieren. Unternehmen, die diesen Anforderungen gerecht werden, können einen Wettbewerbsvorteil erlangen und somit höhere Renditen erzielen.

Regulatorischer Druck ist ein weiterer wichtiger Faktor. Weltweit setzen Regierungen verstärkt auf regulatorische Maßnahmen, die Unternehmen zu verantwortungsvollem Handeln ermutigen. Diese Regulierung kann Risiken für Impact-Start-ups reduzieren und gleichzeitig Investitionsmöglichkeiten schaffen.

Zusammenfassend bieten Impact-Start-ups ein enormes Potenzial, sowohl finanzielle Renditen als auch ökologischen und sozialen Impact zu generieren. Anleger, die in diese Unternehmen investieren, haben die Möglichkeit, nicht nur ihre finanziellen Ziele zu erreichen, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und zum Schutz unseres Klimas und der Biodiversität zu leisten. Daher stehen finanzielle Rendite und Impact nicht im Widerspruch zueinander, sondern können in der Tat Hand in Hand gehen. Es ist wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen Impact und Rendite zu finden und eine langfristige Investitionsstrategie zu verfolgen, die die Nachhaltigkeit der Unternehmen und den gesellschaftlichen Mehrwert priorisiert.

Produzierende Unternehmen, insbesondere die großen Konzerne, werden zunehmend im Zentrum diesen nachhaltigen Ökosystems stehen. Vor allem das Reporting und die Finanzierung werden zur Hauptaufgabe der Konzerne, zusammengefasst bedeutet das:

- Emissionsziele festlegen: Eine enge Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben, Kund:innen und Recyclingunternehmen ist enorm wichtig, um gemeinsame Ziele für die Verringerung von Umweltauswirkungen festzulegen.
- Finanzielle Anreize schaffen: Die Motivation zur Entwicklung von Closed-Loop-Systemen durch Belohnungen für nachhaltige Praktiken lohnt sich, wie beispielsweise Rabatte, Cash-Boni oder Co-Investments.

Die Umsetzung all dieser Aspekte sichert die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Industrie-Clusters rund um ein Unternehmen herum. Es entsteht eine Vision für die Zukunft der industriellen Wertschöpfung, in der Fortschritt, Wachstum und Nachhaltigkeit als Aufgabe des gesamten Ökosystems verstanden werden.

Fazit: Transparenz als Imperativ

Aus unserer Studie geht vor allem eines hervor: Je transparenter die Lieferkette, desto größer die Chance, neue Geschäftspotenziale zu erkennen und zu nutzen. Unternehmen gewinnen dadurch die Kontrolle über ihre Marke und über ihre Produkte zurück. Neue digitale Geschäftsmodelle werden dabei eine wesentliche Rolle spielen. Insbesondere die digitale Steuerung aller Waren- und Materialflüsse zwischen den Teilnehmer:innen der Lieferkette wird immer mehr in den Mittelpunkt der zukünftigen Wertschöpfung rücken.

Unternehmen mit mehreren Zulieferbetrieben steigern ihren Wettbewerbsvorteil durch eine tiefe Integration von Nachhaltigkeitskriterien und -praktiken, während sie gleichzeitig die Möglichkeiten für Innovationen erhöhen. In Verbindung damit können durch Closed Loops die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership) gesenkt und gleichzeitig die Qualität und Langlebigkeit von Komponenten und Materialien erhöht werden. Durch nachhaltige Produktionspraktiken – und eine klare, direkte Kommunikation darüber – steigt auch der Markenwert eines Unternehmens.

EMPFEHLUNG

1 Ein umfassendes Verständnis der Lieferkette ist für nachhaltiges Wirtschaften unerlässlich. Die Schaffung von Transparenz durch die Offenlegung aller Nachhaltigkeitsaktivitäten stärkt nicht nur das Vertrauen innerhalb des Unternehmens, sondern auch das Vertrauen der Konsument:innen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf das Markenimage aus, da Konsument:innen zunehmend transparente und verantwortungsbewusste Marken bevorzugen.

2 Beim Übergang zu nachhaltigen Geschäftsmodellen sollte der Schwerpunkt von „Net Zero“ auf „Nature Positive“ verlagert werden. Digitale Geschäftsmodelle wie Sourcing-Plattformen, Closed-Loop-Systeme und der Handel mit generalüberholten oder gebrauchten Produkten bieten enorme Wachstumschancen. Sie reduzieren nicht nur Umweltauswirkungen, sondern erschließen auch neue Marktpotenziale.

3 Die Digitalisierung bietet einzigartige Möglichkeiten für mehr Nachhaltigkeit. Durch die Festlegung von Emissionszielen und die Zusammenarbeit mit Lieferant:innen, Kund:innen und Recyclingbetrieben können Unternehmen gemeinsame Ziele zur Verringerung der Umweltauswirkungen festlegen und verfolgen. Zusätzlich sollten finanzielle Anreize geschaffen werden, um nachhaltige Praktiken zu fördern. Belohnungen wie Rabatte, Cash-Boni oder Co-Investitionen können hier wichtige Motivatoren sein.

Outro

Fazit – Nachhaltigkeit als Treiber für Erfolg

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass sich deutsche Unternehmen zunehmend der Bedeutung von Nachhaltigkeit bewusst werden und Schritte unternehmen, um ihre Geschäftspraktiken in Einklang mit ökologischen und sozialen Zielen zu bringen. Es ist ermutigend zu sehen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre Vorbereitung auf die sich ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen, insbesondere die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), positiv bewertet. Dies zeigt, dass Unternehmen bereit sind, ihre Verantwortung für Umwelt- und Sozialfragen anzuerkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Eine der großen Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, ist die Schaffung von Transparenz in der Lieferkette. Obwohl bereits Fortschritte erzielt wurden,

gibt es immer noch erhebliche Lücken bei der Kenntnis von Produktionsländern oder Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Digitalisierung von Lieferketten und die Nutzung detaillierter Emissionsdaten sind

entscheidend, um mehr Transparenz zu erreichen und gleichzeitig neue Geschäftspotenziale zu identifizieren.

Die Studie unterstreicht die Chancen, die sich aus dieser verstärkten Transparenz ergeben. Digitale Lösungen können nicht nur Umweltauswirkungen reduzieren, sondern auch die Kosten senken und die Produktqualität steigern.

Geschäftsmodelle, die auf Nachhaltigkeit aus-

gerichtet sind, wie Closed-Loop-Systeme und Second Use Retail, gewinnen an Bedeutung und bieten neue Wertschöpfungspotenziale.



Es wurde auch deutlich, dass Nachhaltigkeitsmanagement einen positiven Einfluss auf die strategische Ausrichtung und den Markenwert hat. Die Unternehmen stehen jedoch auch vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit nicht nur als Marketinginstrument, sondern als gesellschaftliche Verantwortung zu kommunizieren. Greenwashing und irreführende Nachhaltigkeitskommunikation zerstören das Vertrauen von Konsument:innen.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Studie ermutigend und weisen auf einen positiven Trend hin: Nachhaltigkeit wird zunehmend in Geschäftsmodelle integriert.

Die zukünftige Herausforderung besteht darin, diesen Trend fortzusetzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit tatsächlich in allen Geschäftsbereichen verankert

wird. Eine besondere Rolle kann dabei die Zusammenarbeit mit Start-ups oder die Nutzung von Lösungen, die von innovativen Start-ups eingekauft wird, einnehmen. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren dafür ist, dass sich

alle Parteien miteinander vernetzen und ein „Commons Mindset“ entwickeln – dazu kommt eine sorgfältig aggregierte und laufend aktualisierte Datenbasis.

Digitale Transformation und Nachhaltigkeit können Hand in Hand gehen. Jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe oder Branche, ist für die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft mitverantwortlich.

Unsere Studie hat eines gezeigt: Die stärkere Berichtspflicht wird diese Verantwortung weiter unterstreichen und Unternehmen dazu anhalten, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen weiter zu intensivieren.



Autoren



Peter Borchers
ESCP Business School, pbo.vc



Kevin Krüger
TLGG



Niklas Peulen
Exxeta AG



Aurel Stenzel
SINE Foundation

Mitwirkende



Lavinia Bauerochse
Deutsche Bank



Alina Biermann
Carbmee



Peter Bogdanov
TLGG



Wiebke Dorfs
Deutscher Bundestag



Julia Frantsits
ESCP



Jessica Haag
Exxeta



Sophia Höfling
ReiCat



Thomas Jarzombek
CDU



Julian Kappus
Heliad



Miriam Kotte
Deutsche Bahn



Markus Köppl
Swiss Life Asset Mgmt



Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund
ESCP



Katrin Peters
Nexia GmbH



Dirk Plewnia
neosfer



Christian Schad
Planet A Ventures



Dr. Micha Schildmann
Serial Entrepreneur,
Stealth Mode



Janina Schönitz
Deutsche Bahn



Anna Stanley-Radière
WBCSD



Elena Stark
AENU



Giuseppe Vitucci
Exxeta



Armand Zorn
SPD



Caroline Zuch
Exxeta

Impressum

exxeta



Exxeta AG
 Albert-Nestler-Straße 19
 76131 Karlsruhe
 Tel. +49 721 5 09 94-50 00
 Fax. +49 721 5 09 94-52 99
 E-Mail info@exxeta.com

HRB 702566
 Amtsgericht Mannheim
 USt-IdNr. DE813026499

Vertretungsberechtigter

Vorstand

Dr. Peter Heine
 Erwin Kiefer
 Achim Kirchgässner
 Andreas Ritter

Aufsichtsratsvorsitzender

Ulrich A. Götz

exxeta.com

SINE Foundation e.V.
 Bredowstr. 35a
 10551 Berlin
 Tel. +49 174 205 83 20
 E-Mail vorstand@sine.foundation

VR 38431 B
 Tax ID: DE347053218

Vertreten durch

Anne Jacobs
 Sabrina Person
 Aurel Stenzel
 Martin Pompéry

sine.foundation

TLGG Consulting GmbH
 Paul-Lincke-Ufer 39/40
 10999 Berlin
 Tel. 030 / 8 16 16 01 40
 Fax. 030 / 8 16 16 01 44
 E-Mail zentrale@tlgg.de

HRB 115405
 Amtsgericht
 Berlin-Charlottenburg
 USt-IdNr. DE260340380

Geschäftsführer

Annabelle Jenisch
 Max Orgeldinger

tlgg.de

ESCP
Europe Wirtschaftshochschule
Berlin e.V.
 Heubnerweg 8-10
 14059 Berlin

Vereinsregisternr: VR 7975 B
 USt-IdNr.: DE274615164

escp.eu

Bildnachweise

Seite 1, 6 Anastasia Miseyko / Connected Archives
 Seite 3 Karina Tess / Unsplash
 Seite 12 Tom Huber / Connected Archives
 Seite 20 Hannah Edelman / Connected Archives
 Seite 29 Marie Haefner / Connected Archives
 Seite 40 Jon Tyson / Unsplash
 Seite 41 Esma / Unsplash

Disclaimer

Haftungsausschluss

Diese Studie und alle darin enthaltenen Inhalte werden auf der Basis „wie gesehen“ und „wie verfügbar“ zur Verfügung gestellt. Weder die TLGG Consulting GmbH, die Exxeta AG, Sine Foundation, Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) noch Drittanbieter von Inhalten oder deren jeweilige Vertreter übernehmen irgendeine Art von ausdrücklicher oder stillschweigender Gewährleistung. Dazu gehören insbesondere die Gewährleistung von Rechtsansprüchen oder die stillschweigende Zusicherung von Marktgängigkeit oder Geeignetheit für einen bestimmten Zweck im Hinblick auf die Studie sowie jegliche Inhalte oder jegliche Produkte oder Dienstleistungen, die über die Studie verkauft oder verbreitet werden. Die Inhalte und Funktionen der Studie werden unter der Voraussetzung zur Verfügung gestellt, dass die TLGG Consulting GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation und Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) hier keine professionellen Ratschläge oder Dienstleistungen für Sie erbringt, dass kein Inhalt der Studie als Anlage-, Rechts-, Steuer-, Buchhaltungs- oder sonstige regulierte Beratung gedacht ist oder als solche angesehen werden kann und dass Sie allein für die Nutzung aller Inhalte der Studie verantwortlich sind und anerkennen, dass Sie sich ausschließlich nach eigenem Ermessen und auf eigenes Risiko auf die Inhalte der Studie verlassen. Weder die TLGG Consulting GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation, Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) noch Drittanbieter von Inhalten oder deren jeweilige Vertreter übernehmen eine Gewährleistung dafür, dass die in dieser Studie enthaltenen Inhalte stets frei von Ungenauigkeiten oder Störungen sind, oder für die Ergebnisse, die durch die Nutzung der Studie oder der Inhalte erzielt werden sollen. Weder die TLGG Consulting

GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation, Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) noch ihre Drittanbieter haften für indirekte, zufällige oder Folgeschäden oder Verluste oder für entgangene Einnahmen oder Gewinne, unabhängig davon, ob auf die Möglichkeit solcher Schäden oder Verluste hingewiesen wurde oder nicht, und unabhängig von der Haftungstheorie.

Urheberrecht

Alle Rechte vorbehalten. Texte, Bilder, Grafiken, Ton-, Video- und Animationsdateien sowie deren Anordnung unterliegen dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutz des geistigen Eigentums. Jede Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung, Übermittlung, Sendung und Wieder- bzw. Weitergabe der Inhalte ist ohne ausdrückliche Einwilligung der TLGG Consulting GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation und Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) untersagt. Einige Inhalte der TLGG Consulting GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation und Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) enthalten zudem Material, welches teilweise dem Urheberrecht Dritter unterliegt.

Markenrecht

Firmenbezeichnung und Firmenlogo der TLGG Consulting GmbH, der Exxeta AG, Sine Foundation und Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) sind markenrechtlich geschützt. Auch Firmenbezeichnungen und Firmenlogos, die auf den Webseiten der TLGG Consulting GmbH, Exxeta AG, Sine Foundation und Peter Borchers (pbo.vc, ESCP Business School) genannt werden, können geschützte Marken der jeweiligen Inhaber sein.

PATH FINDER

pathfinder-study.com