



# Sustainable Impact Report 2023



<b>01</b>	<b>Einleitung</b>	<b>05</b>
	<b>Preisträger in der Kategorie „Impact on Earth“</b>	<b>07</b>
<b>02</b>	<b>Nachhaltigkeit: Welche Rolle spielt sie in den Unternehmen?</b>	<b>08</b>
	Nachhaltigkeit ist eindeutig das Thema der Zeit	09
	Verankerung der Nachhaltigkeit in den Unternehmen ist noch ausbaubar	10
	<b>Preisträger in der Kategorie „Impact of Product“</b>	<b>11</b>
	Die Nachhaltigkeitstransformation erfolgt aus innerem Antrieb	12
	Nachhaltigkeitsbudgets haben zugenommen – der Trend lässt jedoch nach	13
	<b>Preisträger in der Kategorie „Generali NewComer EnterPrize“</b>	<b>14</b>
<b>03</b>	<b>Nachhaltigkeitstransformation: Was sind die Herausforderungen und wie wird sie ein Erfolg?</b>	<b>15</b>
	Kommunikation ist entscheidend für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation	16
	Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation ist auch eine Frage der Ressourcen	17
	<b>Preisträger in der Kategorie „Generali SME EnterPrize“</b>	<b>18</b>
<b>04</b>	<b>Nachhaltiges Handeln: Wie zahlt es sich für die Unternehmen aus?</b>	<b>19</b>
	Avisierte Ziele – „harte“ Kennzahlen nicht im Fokus	20
	Mit der Nachhaltigkeitstransformation werden Unternehmen profitabler	21
	<b>Preisträger in der Kategorie „Impact of Social Engagement“</b>	<b>22</b>
<b>05</b>	<b>Fazit</b>	<b>23</b>





# Vorwort

---

## Sehr geehrte Damen und Herren,



Unternehmen haben in der Transformation unserer Gesellschaft hin zu einer kohlenstofffreien Zukunft eine zentrale Bedeutung: Über ihre Produktion, Logistik und Lieferketten entstehen heute noch teils sehr hohe Treibhausgasemissionen, die das Klima belasten und für Unternehmen zunehmend auch wichtiger Wettbewerbsfaktor sind. Hier machen sich seit einigen Jahren immer mehr nachhaltige Pioniere auf den Weg und setzen innovative Akzente in ihren jeweiligen Branchen. Dazu braucht es Mut, Ausdauer und Überzeugungskraft der Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker, um kleine und mittelgroße Unternehmen nachhaltig auszurichten.

Der Sustainability Impact Report 2023 zeigt anhand zahlreicher Praxisbeispiele auf, wie wichtig ein klarer strategischer Fokus auf nachhaltiges Handeln ist. In Bezug auf das Erreichen der Klimaziele und in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Die Mehrheit der Befragten der diesjährigen Umfrage ist überzeugt: Mehr Nachhaltigkeit bedeutet bessere Leistung. Zweifellos ist Nachhaltigkeit mittlerweile ein fester Bestandteil des gesamten Unternehmensablauf. Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Öffentlichkeit – alle wesentlichen Stakeholder fragen inzwischen aktiv nachhaltige Positionen sowie Maßnahmen von Unternehmen ab und lassen entsprechende Informationen in ihre Entscheidungsfindung einfließen.

Auch für Versicherer sind derartige Informationen immer stärker von Bedeutung: Die Versicherungswirtschaft verpflichtet sich, Unternehmen bei der

Risikoprävention sowie Schadenminderung zu unterstützen und sie auf ihrem Weg zur Dekarbonisierung zu begleiten. Nachhaltige Unternehmen passen sich veränderten Rahmenbedingungen zum Beispiel in Folge der zunehmenden Erderwärmung an, sichern ihre Produktion vor Ausfällen, übernehmen Innovationen zur Energieeffizienz und gewinnen eher die qualitativ gut ausgebildeten Mitarbeiter.

Deshalb unterstützen wir als Generali mit verschiedenen Initiativen wie diesem Report und Auszeichnungen wie dem Sustainable Impact Award (SIA) in Deutschland und unserer europäischen Initiative SME EnterPrize gezielt kleine und mittelständische Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Umwelt- und Klimaschutz sowie einem gleichberechtigten Miteinander. Ich freue mich, wenn wir mit diesem Sustainability Impact Report Unternehmerinnen und Unternehmen sowie Managerinnen und Managern gute Gründe und Tipps an die Hand geben können, die nachhaltige Transformation in ihren Unternehmen zu beginnen beziehungsweise mit voller Kraft fortzuführen – zum Wohle aller: Menschen, Umwelt und Unternehmen.

Herzlich, Ihr

**Stefan Lehmann**

Chief Executive Officer Generali Deutschland AG,  
Country Manager Germany





# 01

Einleitung

---



Nachhaltigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Aktuell setzen sich die Unternehmen vielfach intensiv mit den aufkommenden Reportingpflichten im Rahmen der neuen „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) der EU auseinander. Neben solchen gesetzlichen Vorgaben zeigt sich allerdings auch im Kundenverhalten ein zunehmender Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit in all den Facetten, die mit ESG (Environment – Social – Governance) zum Ausdruck kommen und im letztjährigen Report skizziert wurden.

Dass Nachhaltigkeit in den Unternehmen eine zunehmende Rolle spielt, wird ebenfalls in einer wachsenden Resonanz für den Sustainable Impact Award sichtbar, der in diesem Jahr zum dritten Mal verliehen wurde.

Im Sustainable Impact Report 2022 wurden darüber hinaus Gründe vorgestellt, weshalb nachhaltiges Handeln für Unternehmen wichtig ist und mit welchen ersten Schritten sie ihre Transformation zu mehr Nachhaltigkeit beginnen. Nach dieser in erster Linie auf bestehenden Studien und Daten basierenden Analyse richtet sich der Blick in diesem Jahr stärker auf die Praxis. Wie ist Nachhaltigkeit in den Unternehmen verankert? Welche Veränderungen gibt es bei den Budgets? Was sind die Treiber, Ziele und Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitstransformation in den Unternehmen? Und am wichtigsten: Welche positiven Effekte können realisiert werden oder werden es bereits? Und was sind die dafür entscheidenden Faktoren?

Erkenntnisse dazu werden im diesjährigen Sustainable Impact Report präsentiert. Grundlage dafür sind die Angaben der Unternehmen im Rahmen der Bewerbung für den Sustainable Impact Award. Hierzu wurden dezidiert Fragen für den Report aufgesetzt, die von insgesamt 57 Unternehmen beantwortet wurden. Natürlich handelt es sich bei diesen Unternehmen um eine Positivauswahl, da sich eher Unternehmen für den Award bewerben, die beim Thema Nachhaltigkeit schon besser aufgestellt sind. Nichtsdestotrotz ermöglicht die Analyse interessante Einblicke in nachhaltig agierende Unternehmen, die anderen Unternehmen am Beginn der eigenen Transformation als Hilfestellung dienen können. Dazu werden in diesem Report zusätzlich als Best-Practice-Beispiele die diesjährigen Preisträger des Sustainable Impact Award vorgestellt.

In jedem Fall gilt die Erkenntnis, dass sich nachhaltiges Handeln auszahlt. Es ist jedoch – wie bereits im letztjährigen Report betont – ein Marathon und kein Sprint!





## Preisträger in der Kategorie „Impact on Earth“ Gemüsebau Steiner GmbH & Co. KG

Das Unternehmen Gemüsebau Steiner in Kirchweidach hat als oberste Zielsetzung, hochwertiges und geschmackvolles Gemüse regional, nachhaltig, umwelt- und ressourcenschonend zu produzieren. Die Erschließung einer Geothermiequelle war die Initialzündung für die Gründung des Unternehmens. Gemüsebau Steiner ist Handelspartner der REWE Group (REWE, PENNY) und hat Standorte in Kirchweidach, Feichten und Emmerting – alle im bayrischen Landkreis Altötting.

Eine wesentliche Nachhaltigkeitsmaßnahme betrifft die Produktion. So beheizt das Unternehmen seine Gewächshäuser ausschließlich mit Geothermie und verzichtet dabei vollständig auf den Einsatz fossiler Brennstoffe. Aktuell werden dagegen noch mehr als 90 Prozent der Gewächshäuser in Europa mit fossilen Brennstoffen beheizt.

An kalten Wintertagen spart das Unternehmen so täglich bis zu 80.000 m<sup>3</sup> Erdgas ein. Das ergibt in Summe eine jährliche CO<sub>2</sub>-Reduktion von 205.000 Tonnen. Durch die Unabhängigkeit von internationalen Lieferketten für die Beheizung leistet es außerdem einen wesentlichen Beitrag zur Versorgungssicherheit mit Grundnahrungsmitteln in Deutschland.

Ferner sichert das Unternehmen mit einer eigenen PV-Anlage die Versorgung mit Eigenstrom und speist zusätzlich Strom ins öffentliche Netz ein. Für die Bewässerung der Gewächshäuser verwendet Gemüsebau Steiner kein Trinkwasser, sondern nutzt die Jahresniederschlagsmenge, die auf der gesamten Dachfläche gesammelt wird. Durch das

geschlossene Bewässerungssystem wird auch das „Drainwater“, welches von den Pflanzen nicht aufgenommen wird, in einem geschlossenen Kreislauf wiederverwertet. Durch den Einsatz von Nützlingen zur Schädlingsbekämpfung kann auf chemische Mittel vollständig verzichtet werden.

Über das gesamte Engagement informiert Gemüsebau Steiner regelmäßig in einem Nachhaltigkeitsbericht, obwohl es aufgrund der Betriebsgröße dazu nicht verpflichtet ist. Die Beschäftigten sind des Weiteren eingeladen und motiviert, Verbesserungsvorschläge, die der Nachhaltigkeit und dem Umweltschutz dienen, einzubringen. Anschließend werden die Vorschläge in die Optimierung von Prozessabläufen integriert.

Im Hinblick auf Mobilität und Transport kommen im Unternehmen vermehrt Elektrofahrzeuge zum Einsatz. Aus der regionalen Produktion in Bayern resultieren zudem kurze Transportwege (ca. 80 km) zum Zentrallager des Handelspartners REWE. Gegenüber dem Import von Tomaten, Paprika, Gurken und Erdbeeren aus Ländern wie Marokko, den Niederlanden oder Spanien ergibt sich damit eine große Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen beim Transport der Waren.

Gerade mit dem Einsatz von Geothermie gibt das Unternehmen ein Best-Practice-Beispiel für die Branche. Angesichts des noch großen Anteils der mit fossilen Brennstoffen beheizten Gewächshäuser stellt dieses Vorgehen einen großen Hebel für die Emissionsreduktion dar, wenn mehr Unternehmen dem Beispiel folgen.





02

**Nachhaltigkeit:  
Welche Rolle spielt sie  
in den Unternehmen?** \_\_\_\_\_



## Nachhaltigkeit ist eindeutig das Thema der Zeit



Nachhaltiges Handeln in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie ist als zentrales Unternehmensziel nicht mehr wegzudenken. Eine Unternehmensstrategie kommt heute nicht mehr ohne Nachhaltigkeitskapitel aus. Gesetzliche Vorgaben sowie Anforderungen der Stakeholder wie Kund:innen, Investoren, Beschäftigte machen dies erforderlich.

Der große Stellenwert nachhaltigen Handelns zeigt sich ebenfalls in den Aussagen der befragten Unternehmen. Lediglich 23 Prozent der Befragten

sind der Meinung, dass die Wichtigkeit des Themas im Unternehmen in den zurückliegenden drei Jahren nicht mehr weiter gestiegen ist. Die restlichen 77 Prozent sehen einen Bedeutungszugewinn im entsprechenden Zeitraum.

Nachhaltigkeit ist insofern ein Trend, der immer wichtiger wird und an dem kein Unternehmen mehr vorbeikommt.

Abbildung 01

### Wie hat sich die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen in den vergangenen drei Jahren verändert?

Anteil der Befragten in Prozent

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali

72



Wichtiger geworden

5



Eher wichtiger geworden

23



Gleich wichtig geblieben



## Verankerung der Nachhaltigkeit in den Unternehmen ist noch ausbaubar



Als ein wichtiger Punkt für den Erfolg der Nachhaltigkeitstransformation wurde im Sustainable Impact Report 2022 die Nachhaltigkeitsstrategie identifiziert. Mit ihr ist gewährleistet, dass das nachhaltige Handeln keine Summe von Einzelmaßnahmen ist, sondern diese zur besseren Zielerreichung eine gemeinsame „Klammer“ aufweisen.

Diese Idee wird in den untersuchten Unternehmen größtenteils bereits umgesetzt. Nachhaltigkeit wird in der Regel nicht mehr nur als grundsätzliches Prinzip formuliert, sondern entsprechende Ziele werden bereits bei der strategischen Steuerung des Unternehmens berücksichtigt. Dies bejahen sogar 95 Prozent der befragten Unternehmen. Nicht alle von ihnen verankern allerdings schon quantifizierbare Ziele in ihrer Strategie: So haben sich beispielsweise nur 74 Prozent der Unternehmen einen konkreten Pfad für die Reduktion der eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen vorgenommen. Dass die Erreichung entsprechender Zielwerte auch einen Einfluss auf die Vergütung der Unternehmensführung hat – wie es beispielsweise oft mit Umsatz- oder Gewinnzahlen gehandhabt wird –, ist unter den Teilnehmenden noch die Ausnahme. Ledig-

lich 16 Prozent haben entsprechende Incentivierungen für den Vorstand vorgesehen. In größeren Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeiter:innen liegt der Wert mit 19 Prozent etwas höher. Insgesamt scheint die Größe der Unternehmen allerdings keine nennenswerten Auswirkungen darauf zu haben, ob quantitative Werte als Messlatte für den eigenen Erfolg formuliert werden.

Insgesamt zeigt sich damit, dass die Verankerung des Themas in den Unternehmen desto weniger verbreitet ist, je stärker und „direkter“ sie ausfällt. Während die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen allgemein in der Strategie noch vielfach gegeben ist, sind quantitative Ziele sowie Steuerungselemente wie Incentives deutlich weniger zu finden. Hier ist in jedem Fall noch Ausbaupotenzial zu konstatieren. Denn am Ende muss Nachhaltigkeit eine zentrale Säule des Unternehmens sein, wie es Nathan Bonnisseau im Sustainable Impact Report 2022 betonte.

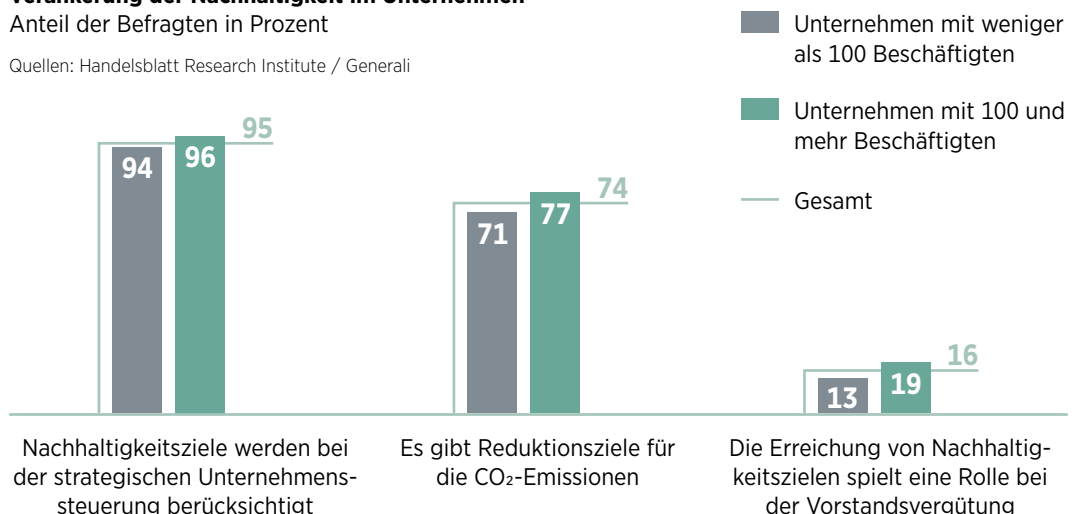


Abbildung 02

### Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen

Anteil der Befragten in Prozent

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali





## Preisträger in der Kategorie „Impact of Product“

### Alfred Ritter GmbH & Co. KG

Die Alfred Ritter GmbH & Co. KG wurde 1912 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Waldenbuch, Deutschland. Das Unternehmen ist bekannt für seine quadratischen Schokoladentafeln der Marke „Ritter Sport“ und bietet eine Vielzahl von Sorten und Geschmacksrichtungen an. Das Geschäftsmodell basiert auf einer Kombination aus traditioneller Handwerkskunst, qualitativ hochwertigen Zutaten und einer starken Markenidentität.

Die Zutaten werden rund um den Globus angebaut. In Zeiten globaler, ökologischer, ökonomischer und sozialer Krisen kommt es besonders auf deren höchste Qualität und auf funktionierende Lieferketten an. Nachhaltigkeit, im Sinne eines Wirtschaftens im Einklang mit Mensch und Natur, ist das Leitbild des Unternehmens. In einer internen Nachhaltigkeits-Charta für die wichtigsten Rohstoffe arbeitet Alfred Ritter in langfristigen persönlichen Partnerschaften mit den Lieferanten, bis zu den Bäuer:innen im Ursprung. Vor über 30 Jahren wurde mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Kakaoanbau in Nicaragua begonnen. Daraus haben sich individuelle Programme in Peru, der Elfenbeinküste, Ghana und Nigeria entwickelt, um den nachhaltigen Anbau in allen Facetten über den ökonomischen Faktor hinaus zu fördern. Das Unternehmen ist seit 2018 der erste große Schokoladenhersteller, der zu 100 Prozent Kakao aus zertifiziertem nachhaltigem Anbau bezieht. Seit 2022 kann das Unternehmen den gesamten Kakao bis zu den Bauernorganisationen im Land zurückverfolgen.

Das Engagement reicht weiter vom eigenen Haselnussanbau über die Förderung der nachhaltigen Milchwirtschaft und umweltfreundliche Verpackungen bis zur Dekarbonisierung der Emissionen nach SBTi um 42 Prozent bis 2030. Im Jahr 2022 wurde ein neues Lagergebäude gebaut, das neben Deutschlands größter Solarthermie-Dachanlage ebenfalls eine Erweiterung der bisherigen PV-Anlage ermöglicht hat.

In Zusammenarbeit mit dem Logistikpartner werden im internen Verkehr zwischen dem Roh- und Packstofflager, der Produktion und dem Logistikzentrum mit einem Aufkommen von ungefähr 300.000 km pro Jahr zwei Elektro-Lkw eingesetzt. Geladen werden die Fahrzeuge mit dem selbst erzeugten grünen Strom während des Beladens der Aufleger. Damit werden sowohl Emissionen reduziert als auch die Lärmbelastung für alle, die nahe den Standorten oder der Verbindungsstrecke leben, maximal reduziert. Ziel des Unternehmens ist ferner, Partner zu finden, um eine landesweite grüne Ladeinfrastruktur aufzubauen und so vor allem den Kurzstreckenverkehr zugänglich zu elektrifizieren.

Alfred Ritter zeigt für die Branche auf, dass auch bei – oftmals als problematisch angesehenen – Rohstoffen ein nachhaltiges Handeln möglich ist. Damit werden ebenfalls alle Endkund:innen in die Lage versetzt, bereits beim Kauf einer Tafel Schokolade nachhaltig zu agieren.



## Die Nachhaltigkeitstransformation erfolgt aus innerem Antrieb



Auch wenn es zahlreiche externe Gründe – Regulierung und Anforderungen der Stakeholder – für mehr Nachhaltigkeit in den Unternehmen gibt, ist es weniger der Druck von außen, der die befragten Unternehmen dazu gebracht hat, sich hier zu engagieren – sondern in erster Linie der eigene Antrieb. So wird die Geschäftsführung mit 93 Prozent am häufigsten als Treiber der Transformation genannt, gefolgt von der Belegschaft mit 72 Prozent. Externe Impulse gibt es natürlich auch: 68 Prozent bezeichnen die eigenen Kund:innen als wichtigen Treiber, 40 Prozent nennen die Politik beziehungsweise die Regierungsbehörden.

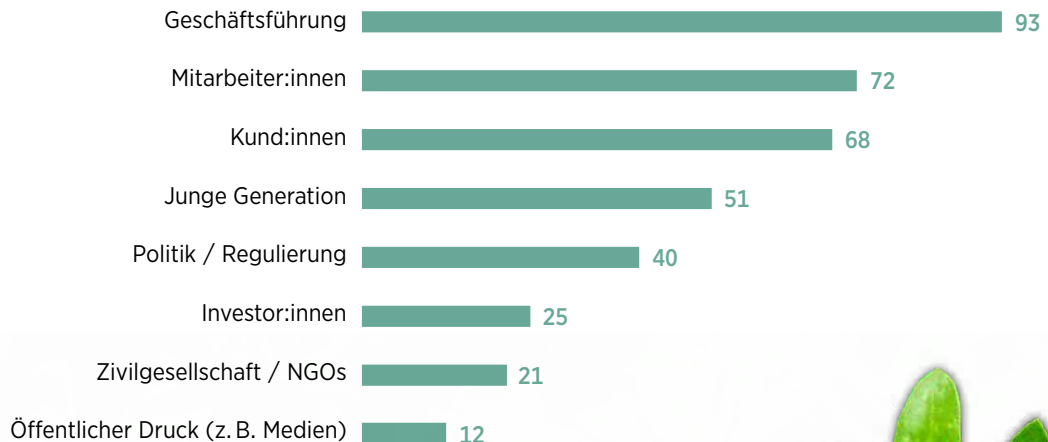
Insgesamt stützen die Befragungsergebnisse aber die Erkenntnisse des letztjährigen Sustainable Impact Reports, wonach es vor allem die Führung der Unternehmen ist, die einen Wandel anstößt. Diejenigen, deren Aufgabe darin besteht, die Zukunftsfähigkeit der Firma zu sichern, haben das Thema Nachhaltigkeit demnach bereits im besonderen Maße verinnerlicht. Somit lässt sich folgern, dass sich die Unternehmen in der Regel freiwillig transformieren – und nicht, weil sie von externer Seite dazu gedrängt werden.

Abbildung 03

### Die wichtigsten Treiber der Nachhaltigkeitstransformation

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali



## Nachhaltigkeitsbudgets haben zugenommen – der Trend lässt jedoch nach



Die Nachhaltigkeitstransformationen machen bei den Unternehmen Investitionen erforderlich. Insofern ist es positiv, dass die meisten betrachteten Unternehmen nicht nur grundsätzlich einen fortschreitenden Bedeutungszuwachs für das Nachhaltigkeitsthema sehen, sondern dafür ebenfalls zusätzliche Mittel bereitstellen. Mit 74 Prozent haben fast drei Viertel der Befragten ihre zur Verfügung stehenden Budgets im zurückliegenden Jahr ausgeweitet.

Nachdenklich macht jedoch, dass mit 46 Prozent nur eine Minderheit der Unternehmen weitere Ausweitungen der Mittel plant. Sieben Prozent rechnen sogar damit, die Budgets im kommenden Jahr zu reduzieren.

Warum so viele der teilnehmenden Unternehmen so zögerlich sind mit Blick auf künftige Budgetausweitungen, obwohl doch fast alle mit einem weiteren Bedeutungszuwachs des Themas rechnen, lässt sich nur vermuten. Ein Grund dürfte sein, dass die entsprechenden Programme letztlich mit ande-

ren Abteilungen der Unternehmen in Konkurrenz um knappe Ressourcen stehen – und dass die zur Verfügung stehenden Mittel angesichts der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage auch insgesamt sparsamer bemessen sein dürften. Denkbar ist aber auch, dass einige Unternehmen möglicherweise bereits Abteilungen für das Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut haben, inklusive des für die entsprechende Berichterstattung notwendigen Monitorings und Rechnungswesens. Für diese These spricht, dass nur eine kleine Minderheit von neun Prozent die eigenen Nachhaltigkeitsbudgets für zu klein erachtet. Insofern lässt sich darauf schließen, dass viele Unternehmen bereits nennenswerte Investitionen getätigt haben.

Zu Beginn der Transformation sind die ersten Maßnahmen meist leicht umzusetzen. Jedoch kann der Aufwand im Verlauf der Entwicklung zunehmen. Dann würde sich diese Einschätzung als Trugschluss erweisen. In jedem Fall sollten die Budgets ständig daraufhin überprüft werden, inwiefern diese Einschätzung zutrifft.

Abbildung 04

### Entwicklung des Nachhaltigkeitsbudgets

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali

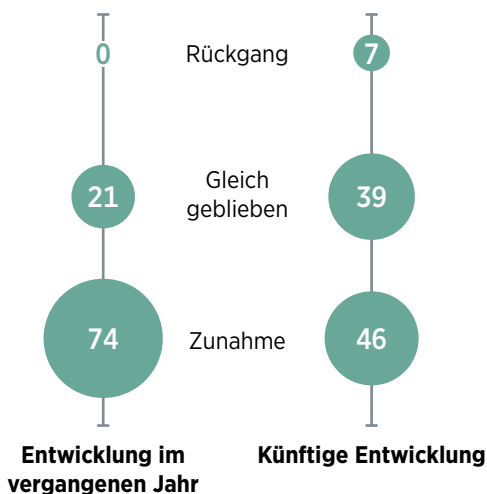


Abbildung 05

### Ist das zur Verfügung stehende Budget für Nachhaltigkeit ausreichend?

Anteil der Befragten in Prozent

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali





## Preisträger in der Kategorie „Generali NewComer EnterPrize“

### eeden GmbH

Jede Sekunde wird eine LKW-Ladung Alttextilien verbrannt oder deponiert – insgesamt ergeht es so über 70 Prozent der gebrauchten Textilien weltweit. Aktuell werden Textilien kaum recycelt, weniger als ein Prozent wird zu neuer Bekleidung verarbeitet. So gehen der Branche weltweit jährlich mehr als 80 Milliarden Euro verloren.

eeden entwickelt eine hochmoderne chemische Upcycling-Technologie, um die Alttextilien wieder nutzbar zu machen. Das Münsteraner Startup fokussiert sich dabei auf Alttextilien mit hohem Baumwoll- und Baumwoll-Polyester-Anteil, aus denen es die Ressourcen für neue Fasern zurückgewinnt. Baumwolle wird in Zellulose und Polyester in seine Grundbausteine verwandelt. Diese können anschließend nahtlos in die bestehende Faserindustrie integriert werden. Das Unternehmen entwickelt damit nicht nur eine Lösung für über 70 Prozent aller EU-Alttextilien, sondern auch eine Möglichkeit für Modeunternehmen, recycelte Bekleidung in neuwertiger Qualität anzubieten.

Die Upcycling-Technologie, die sich aktuell in der Patentierung befindet, wurde nach den „Green-Chemistry-Prinzipien“ entwickelt und gewinnt Zellulose aus Baumwolle sowie die Grundbausteine aus Polyester. Beide Produkte können zu neuen, hochwertigen Textilfasern verarbeitet werden. Im Vergleich zur Baumwollproduktion nutzt chemisches Recycling deutlich weniger Wasser (minus 80 Prozent), kein Ackerland für den Anbau, keine Pestizide, aber Abfall als Ressource.

Das recycelte Produkt von eeden bietet die gleichen Eigenschaften wie das nicht recycelte Virgin-Substitut, ist jedoch deutlich nachhaltiger. Mit bisher am Markt erhältlichen Technologien kann nur entweder Baumwolle oder Polyester recycelt werden. Fasermischungen waren bislang ein ungelöstes Problem beim Recycling.

Mit der Innovation wird das junge Unternehmen zu einem Enabler für mehr Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt. eeden verdeutlicht als Best Practice die große Bedeutung des Erfindungsgeists für die Verbesserung der Nachhaltigkeit.





# 03

**Nachhaltigkeitstransformation: Was sind die Herausforderungen und wie wird sie ein Erfolg?** \_\_\_\_\_

## Kommunikation ist entscheidend für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation



Ein Ergebnis der Analyse war bereits, dass die Nachhaltigkeitsziele vielfach bei der strategischen Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden. Wie wichtig dies ist, zeigt sich in den weiteren Antworten der Unternehmen. Für 74 Prozent der Befragten ist dies ein Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeitstransformation. Für eine gute Strategie muss der Begriff Nachhaltigkeit klar benannt und operationalisiert werden. Tatsächlich haben Ziele aus dem Bereich Nachhaltigkeit – anders etwa als harte Kennzahlen wie Gewinn und Umsatz – keine genuin eindeutige Definition. Stattdessen muss diese erst noch auf Unternehmensebene erarbeitet und mit messbaren Zielen hinterlegt werden.

Noch wichtiger ist hingegen das Thema Kommunikation, die nach Ansicht von 81 Prozent überzeugend sein sollte. Erfolgsfaktoren sind zudem Transparenz über die Auswirkungen der Strategie

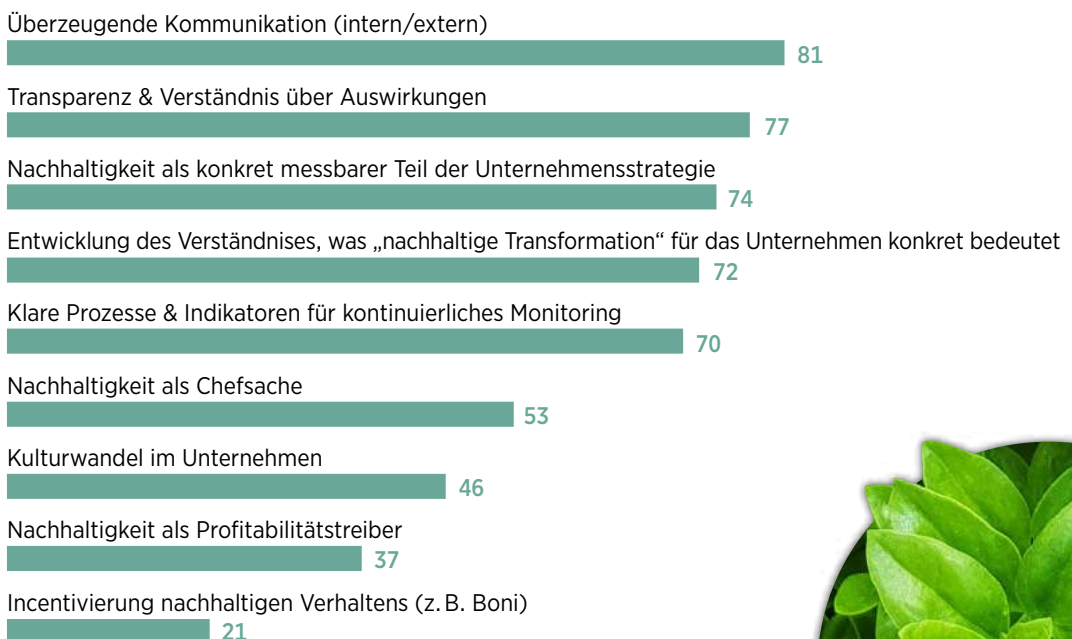
(77 Prozent) sowie eine klare Definition (72 Prozent) und ein kontinuierliches Monitoring mit klaren Prozessen (70 Prozent). Aspekte des Managements werden dagegen seltener genannt – so etwa, dass die Transformation zur Chefsache erklärt wird oder dass es einen entsprechenden Kulturwandelprozess gibt. Nur 21 Prozent der Befragten halten es ferner für notwendig, dass nachhaltiges Verhalten der Belegschaft auch mit Boni oder anderen Zusatzleistungen angereizt wird. Dies kann eine Erklärung dafür sein, dass bei den betrachteten Unternehmen Nachhaltigkeit als Incentive bei der Vorstandsvergütung vielfach keine Rolle spielt. Es wird halt nicht als Erfolgsfaktor gesehen. Somit lässt sich schlussfolgern: Kern einer erfolgreichen Nachhaltigkeitstransformation sollte ein Konsens darüber sein, was mit dem Begriff Nachhaltigkeit konkret gemeint ist und wie sie erreicht werden kann.

### Abbildung 06

#### Die Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Transformation

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali





## Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation ist auch eine Frage der Ressourcen



Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit müssen vielfältige Herausforderungen meistern. Dies belegen auch die Aussagen im Rahmen dieser Analyse. Am häufigsten werden hierbei die hohen Kosten der Transformation (37 Prozent) sowie der Mangel an notwendigen Ressourcen (49 Prozent) genannt. Hier spiegelt sich wider, dass Nachhaltigkeit, wie schon erwähnt, letztlich eine Investition darstellt, die kostenintensiv ist und sich nicht nebenbei erledigen lässt – gerade bei einer schon etwas vorangeschrittenen Transformation. Auffallend ist, dass nur wenige Unternehmen der Meinung sind, die Transformation mit ihrer Belegschaft nicht bewältigen zu können. So erachten lediglich zwölf Prozent fehlende Kompetenz als Herausforderung. Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fürchten gar nur sieben Prozent.

Einige Unternehmen sehen auch die Freiwilligkeit der Transformationsprozesse als Herausforderung an. So nennen 28 Prozent einen mangelnden Druck

durch Politik und Regulatorik als Herausforderung, während 25 Prozent fehlende Marktanreize und 23 Prozent ein geringes Interesse der Kund:innen sehen. Somit wird deutlich, dass die intrinsische Motivation, das eigene Unternehmen ökologisch und sozial nachhaltiger aufzustellen, auch zum Problem werden kann – nämlich dann, wenn sie nicht belohnt wird oder gar kurzfristig im preissensitiven Wettbewerb zu Nachteilen führen kann.

Gerade die größten Herausforderungen lassen sich klar adressieren und damit zielführend angehen. Zwar ist die Bereitstellung von mehr Ressourcen – monetär und nicht monetär – leicht gesagt, aber gegebenenfalls mit weniger Aufwand verbunden, als Widerstände in der Belegschaft aufzulösen. Handeln ist in jedem Fall geboten, da sich am Ende kein Unternehmen heutzutage noch leisten kann, nicht nachhaltig zu agieren. Darauf weist Johannes Ehrnsperger im Sustainable Impact Report 2022 hin.

### Abbildung 07

#### Die wesentlichen Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitstransformation

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali





## Preisträger in der Kategorie „Generali SME EnterPrize“ pervormance international GmbH

Das Ulmer Unternehmen pervormance international entwickelt, produziert und verkauft weltweit Funktionskleidung zur Kühlung für den medizinischen Bereich, aber auch zum Schutz von Arbeitern an heißen Produktionsstätten, bei Feuerwehren oder für alle Menschen, die bei hohen Temperaturen im Freien arbeiten, ihre Freizeit verbringen oder Sport treiben. Bislang verkaufte das Unternehmen bereits über 100.000 E.COOLINE-Kühlfunktionstextilien, entwickelt die Technologie, die in Deutschland produziert wird, ständig weiter und besitzt dafür weltweit Patente in Europa, den USA und Australien. pervormance international setzt sich für Nachhaltigkeit, Umwelt, faire Arbeitsbedingungen und Frauenrechte ein, ist Mitglied im UN Global Compact, beim „SENAT DER WIRTSCHAFT“ und unterstützt Plant-for-the-Planet.

Das Produkt wird in Zukunft immer wichtiger werden, da die Klimaerwärmung für deutlich mehr Hitze in allen Lebensbereichen sorgt. Dies führt zu Gesundheitsproblemen, Todesfällen und Produktivitätsverlusten. Klimaanlagen helfen, sind jedoch bereits heute für über eine Gigatonne CO<sub>2</sub>-Emissionen, über 8 Prozent des Energieverbrauchs und für klimaschädliche Kältemittel verantwortlich. Mit der Funktionskleidung können mit bis zu 660 Watt Kühlleistung umwelt- und klimafreundlich Menschen und Tiere gekühlt werden. Dies sorgt für eine Einsparung von bis zu

97 Prozent CO<sub>2</sub> im Vergleich zu Klimaanlagen. Zudem wird keine externe Energie zur Kühlung benötigt. Als Kältemittel dienen nur Wasser und Luft. Des Weiteren reduziert das Unternehmen den ökologischen Fußabdruck unter anderem durch Verwendung von Naturstrom, Re-/Upcycling von Fasern, sowie kurze Produktionswege. Neben dem Einsatz der Technologie in Kleidung und Heimtextilien sind Raum- und Fahrzeugkühlung Entwicklungsthemen. Die Produktion erfolgt regional in Deutschland und Europa. Auch die verwendeten Rohprodukte und Stoffe stammen von europäischen und deutschen Produzenten.

Den Beschäftigten – zum Großteil Frauen – werden flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und ein hohes Verständnis für die Bedürfnisse arbeitender Eltern geboten. Dafür wurde das Unternehmen bereits 2020 von UN Women/WEPS als einziges deutsches Unternehmen ausgezeichnet. Als UN-Global-Compact-Mitglied hält sich pervormance international seit über zehn Jahren an die zehn Prinzipien der Organisation der Vereinten Nationen und setzt diese im Unternehmen um.

Das Unternehmen verdeutlicht für die Branche, dass mit Nachhaltigkeit die Herstellung von Produkten wie Kleidung, die bislang eher in sogenannten Niedriglohnländern stattfand, in Deutschland und Europa wieder wettbewerbsfähig ist.





# 04

**Nachhaltiges Handeln:  
Wie zahlt es sich für die  
Unternehmen aus?** \_\_\_\_\_

## Avisierte Ziele – „harte“ Kennzahlen nicht im Fokus



Gefragt nach den Zielen der eigenen Transformation, zeigt sich ein klares Bild: Die Unternehmen haben mit ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen in erster Linie „weiche“ Ziele im Blick, die sich eher indirekt auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken. Dazu gehört die Verbesserung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber (79 Prozent), sowie der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden (75 Prozent) beziehungsweise der Belegschaft (72 Prozent). Im Sustainable Impact Report 2022 wurde erörtert, dass diese Stakeholder stärker auf Nachhaltigkeit achten, wenn sie sich für ein Unternehmen als Anbieter oder Arbeitgeber entscheiden.

Am häufigsten genannt ist allerdings die Überzeugung, richtig zu handeln (84 Prozent). Es ist insofern eine intrinsische Motivation, die die Nachhaltigkeitstransformation am stärksten treibt. Man möchte das Gefühl haben, sich nichts vorwerfen zu müssen, wie es Ulrich Glemnitz im Sustainable Impact Report 2022 formulierte.

Jeweils weniger als die Hälfte der betrachteten Unternehmen – also nur eine Minderheit – arbeitet

mit den Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf eine Verbesserung der „harten“ Kennzahlen hin – wie eine Steigerung der Effizienz (von 49 Prozent der Unternehmen angeführt), des Umsatzes (42 Prozent) oder der Profitabilität (33 Prozent).

Die Unternehmen machten ebenfalls Aussagen darüber, inwiefern diese Ziele schon erreicht werden. Hier zeigt sich, dass dies bei den am häufigsten angestrebten Zielen größtenteils schon der Fall ist. Bei der Beeinflussung der harten Kennzahlen allerdings klafft eine nennenswerte Lücke zwischen erhofften und erreichten Zielen: Während sich beispielsweise 42 Prozent von ihrer Nachhaltigkeitsstrategie steigende Umsätze erhofft hatten, geben nur 32 Prozent an, diese auch erreicht zu haben.

Es ist jedoch nicht überraschend, dass sich eine Verbesserung des Images schneller einstellt als eine Verbesserung von Effizienz oder Profitabilität. Hier benötigen die Maßnahmen mehr Zeit bis zur Wirkung. Erst einmal verursachen die Investitionen in die Nachhaltigkeitstransformation Kosten, deren Amortisation etwas dauert.

### Abbildung 08

#### Die Ziele der Nachhaltigkeitstransformation

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali



## Mit der Nachhaltigkeitstransformation werden Unternehmen profitabler



Auch wenn die Unternehmen aktuell mit den eigenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen nur in einem geringen Ausmaß eine Verbesserung von Effizienz und Profitabilität anstreben und diese sich dann zudem noch kaum eingestellt hat, sieht dennoch eine große Mehrheit klar positive Auswirkungen auf den eigenen Erfolg am Markt. So geben nur fünf Prozent der Befragten an, dass sich die in die Wege geleiteten Nachhaltigkeitsmaßnahmen negativ auf die eigene Profitabilität ausgewirkt haben, während 75 Prozent positive Effekte sehen. Mit Blick auf die Zukunft erhoffen sich sogar 82 Prozent der Unternehmen steigende Profite.

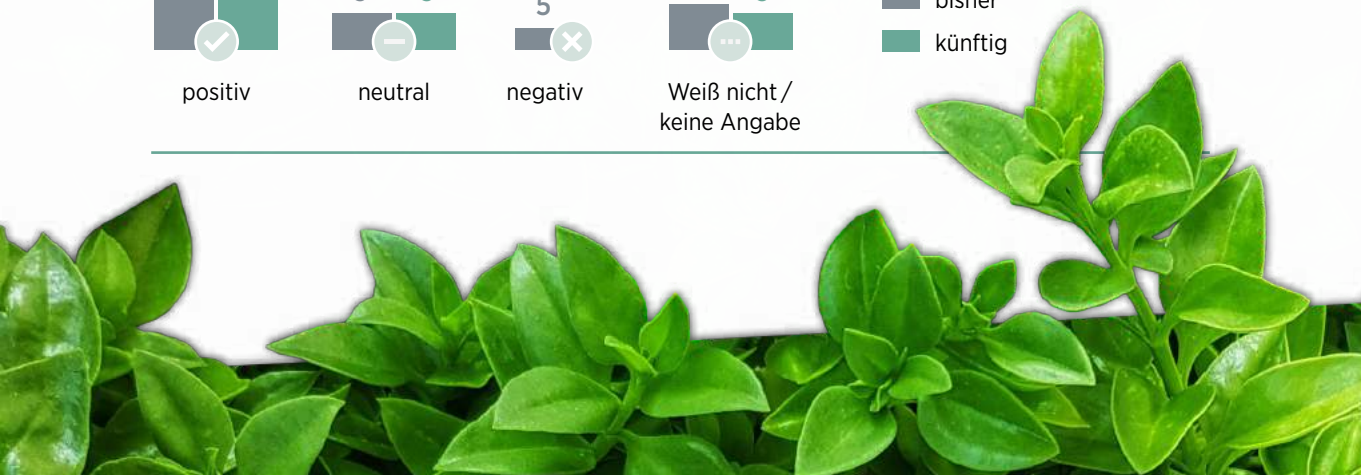
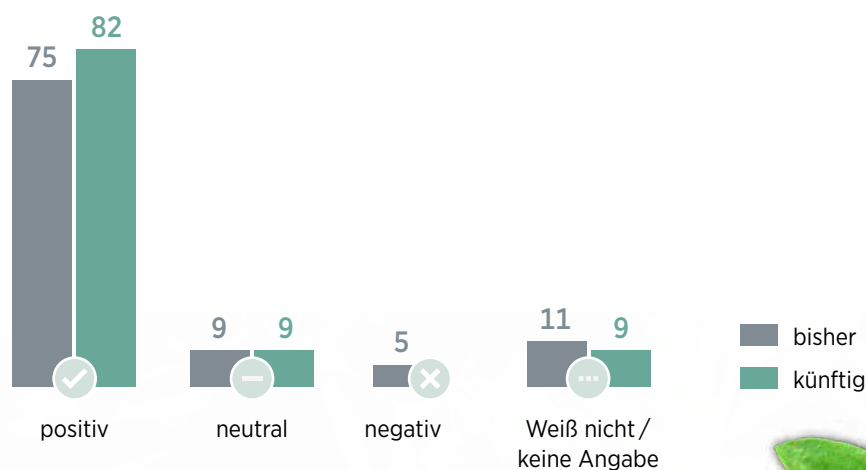
Somit wird deutlich, dass die Mehrheit der Befragten die eigene Transformation durchaus als Baustein für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft sieht. Die Wirksamkeit scheint sich dabei aktuell allerdings in erster Linie über indirekte Kanäle zu entfalten. Im Sustainable Impact Report 2022 gab hingegen Patrick Löw an, dass die elobau GmbH mit den Effizienzmaßnahmen ungefähr Einsparungen von bis zu fünf Prozent im Jahr erzielt.

Abbildung 09

### Auswirkungen der Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf die Profitabilität

Anteil der Befragten in Prozent

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Generali





## Preisträger in der Kategorie „Impact of Social Engagement“ Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

Die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG wurde 1950 gegründet und arbeitet als weltweit aktiver Pharmadienleister für die Herstellung von injizierbaren Medikamenten mit zahlreichen Pharma- und Biotechunternehmen zusammen.

Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten zahlreiche Angebote in den Bereichen Gesundheit, Altersvorsorge, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kultur und Freizeit sowie andere (finanzielle) Leistungen. Dazu gehörten der Vetter Health Gesundheitspass mit über 40 Angeboten aus den Bereichen Prävention, Bewegung und Ernährung sowie ein Firmenfitnessprogramm mit über 6.000 Anbietern. Zusätzlich gibt es sogenannte Ergoscouts, die „bewegte Pausen“ zur Förderung der Gesundheit anbieten.

Vetter Pharma verfügt über eine betriebliche Sozialberatung und bietet den Beschäftigten eine Kinderferienbetreuung. Des Weiteren steht ihnen kostenlos eine umfangreiche betriebliche Krankenzusatzversicherung inklusive Gesundheitsbudget und Vorsorgepaket zur Verfügung. Mittels Zeitwertkonten und hohen Arbeitgeberzuschüssen als Ergänzung zur betrieblichen Altersversorgung haben die Beschäftigten auch die Möglichkeit, Arbeitszeiten zu reduzieren oder früher in den Ruhestand zu gehen.

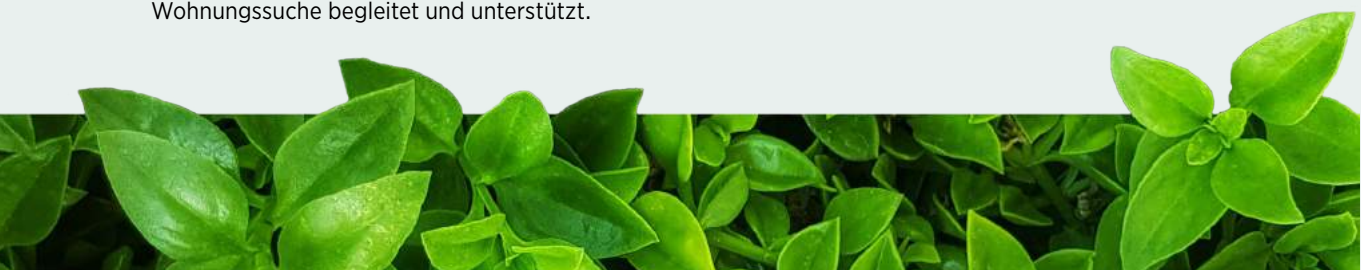
Neue Mitarbeiter:innen werden mit einem Onboardingprogramm begrüßt, das sie systematisch und intensiv in der ersten Zeit mit Angeboten wie Kennenlernabenden, Führungen, Einarbeitungspat:innen, Welcome Days sowie Hilfe bei der Wohnungssuche begleitet und unterstützt.

In Sachen Weiterbildung bietet die Vetter Academy ein breites Angebot an virtuellen oder Präsenz-Seminaren zur fachlichen und persönlichen Weiterbildung. Außerdem ermöglicht Vetter Insights durch Webinare und E-Learnings sowie Führungen vielfältige Einblicke in die Abläufe der unterschiedlichen Abteilungen. Schließlich gibt es ebenfalls finanzielle und zeitliche Förderung von nebenberuflichen Weiterbildungsprogrammen wie einem Masterstudium.

Im Unternehmen wird ferner das Thema Diversity & Inclusion vorangetrieben. Es gibt eine Sensibilisierungswoche, eine unternehmensweite Kampagnenwoche, Trainings über die unterschiedlichen Lernkanäle, das alles ist Teil der Unternehmensstrategie. Eine Führungstätigkeit in Teilzeit – auch in der Produktion – ist möglich, um Führungskräften lebensphasenorientierte und flexible Arbeitszeitmodelle zu bieten.

Vetter Pharma unterstützt außerdem zahlreiche Organisationen und Projekte in der Region (Clinic Home Interface, Haus der kleinen Forscher, Radio 7 Drachenkinder, Hospiz Schussental, Friseurprojekt Spiegelbild, Mobilitätskonzept der Stadt Ravensburg, Kulturzentrum Linse, Katholisches Pfarramt Langenargen, Hebammerei Ravensburg).

Vetter Pharma verdeutlicht als Best Practice, wie facettenreich das soziale Handeln im Unternehmen und in der Region sein kann. Einzelne Aspekte davon kann eigentlich jedes Unternehmen umsetzen.





05

Fazit

---



Nachhaltigkeit ist definitiv ein wichtiges Thema für die Unternehmen. Diese Einschätzung ist nicht nur den äußeren Rahmenbedingungen und der intrinsischen Motivation geschuldet. Nachhaltigkeitsmaßnahmen zahlen sich auch für die Unternehmen aus. Allerdings stellen sich diese wirtschaftlichen Effekte nicht sofort ein – in dieser Hinsicht ist die Transformation ein Marathon, der sich lohnt.

Bei diesem Marathon sind noch einige Schritte zurückzulegen. Dies zeigt sich selbst bei den hier betrachteten Unternehmen, die als Bewerber für den Sustainable Impact Award eher eine Positivauswahl darstellen. In der gesamten Wirtschaft dürfte der Handlungsbedarf insofern noch größer sein. Das bezieht sich in erster Linie auf eine stärkere – messbare – Verankerung der Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen.

Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor passt. Für die Glaubwürdigkeit und eine überzeugende Kommunikation sollte der Fokus dabei auf dem „Tun“ liegen, also den tatsächlichen Maßnahmen und nicht auf Absichtserklärungen.

Der konkrete Weg in Sachen Nachhaltigkeit ist natürlich am Ende immer von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Dies zeigt sich ebenfalls bei den in diesem Report vorgestellten Preisträgern des Sustainable Impact Award 2023. Aber egal wie der Weg aussieht, es gilt der Appell aus dem Sustainable Impact Report 2022: Die Unternehmen müssen nur den ersten Schritt machen – und dann die weiteren. Bis zum Ziel, das sich für sie auszahlt.





### **Konzept, Analyse und Gestaltung**

Handelsblatt GmbH  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Autoren: Dr. Sven Jung, Dr. Hans Christian Müller

Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen

Fotos: Unsplash

Zitationshinweis: Jung, S./Müller, H. C.. (2023): Sustainable Impact Report 2023.  
Gemeinsamer Report vom Handelsblatt Research Institute  
und Generali Deutschland, Düsseldorf.

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

© Oktober 2023 Handelsblatt Research Institute

