



# Nachhaltigkeit als Strategie.

Jetzt unternehmerische Nachhaltigkeit  
im Unternehmen verankern.



# Inhalt.

- 4 Einleitung.
- 6 Effizient von der Datenstrategie bis zum Bericht.
- 10 Risiken vermeiden, Chancen ergreifen.
- 12 So arbeiten CDO und CSO zusammen.
- 14 Unternehmensvision unterstützt die Umsetzung.
- 15 Fazit.



Herausgeber:  
**Campana & Schott**

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 600 Mitarbeiter:innen in Europa und den USA. Wir unterstützen unsere Kunden mit Leidenschaft bei den bedeutendsten Veränderungen unserer Zeit und stellen sicher, dass Transformationsvorhaben und Großprojekte nachhaltig erfolgreich sind. Zu unseren Schwerpunkten gehören Transformationsvorhaben in den Bereichen Digitalisierung, New Work und Sustainability sowie Geschäftsbereichs- und Organisationstransformationen. 33 von 40 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen gehören zu unserem Kundenstamm. Eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 % und erstklassige Zufriedenheitswerte unserer Kunden belegen, dass wir die Erwartungen regelmäßig auf höchstem Niveau übertreffen. Für seine herausragenden Leistungen bei der Innovation und Implementierung von Kundenlösungen hat Campana & Schott die Auszeichnung Microsoft Partner of the Year 2023 in der Kategorie „Modern Work: Employee Experience“ erhalten und war Finalist in der Kategorie „Modern Work: Project & Portfolio Management“.

Weitere Informationen: [www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

# Einleitung.

„Es ist unbestritten, dass der Mensch die Atmosphäre, die Ozeane und das Land erwärmt hat. Weitreichende und schnelle Veränderungen in der Atmosphäre, den Ozeanen, der Kryosphäre und der Biosphäre sind eingetreten.“ So lautet eine Kernaussage des sechsten Sachstandsberichts des [Intergovernmental Panel on Climate Change \(IPCC\)](#) der Vereinten Nationen.

Demnach waren die gesamten Treibhausgasemissionen zwischen 2010 und 2019 so hoch wie in keiner anderen Dekade seit Beginn der Aufzeichnungen. Zwar fiel die Steigerungsrate im vorhergehenden Jahrzehnt geringer aus, doch die Entwicklung der globalen Durchschnittstemperatur 2023 gibt wenig Grund zur Zuversicht.

Bei der Transformation hin zur globalen, nachhaltigen Wertschöpfung kommt der Privatwirtschaft eine entscheidende Rolle zu. Das haben Unternehmen auch erkannt. Knapp drei Viertel der deutschen Firmen haben bereits Nachhaltigkeitsziele definiert und 63 Prozent spezifische Nachhaltigkeitsziele in einzelnen Organisationseinheiten. Dies zeigt der aktuelle [Future IT Report](#) von [Campana & Schott](#) und der [Universität Duisburg-Essen](#).

Wie innovativ und effektiv die Privatwirtschaft zur nachhaltigen Transformation beitragen kann, demonstriert das Beispiel der Einspeisevergütung für erneuerbare Energien und die damit verbundene Preisentwicklung klimafreundlicher Erzeugungstechnologien. Seit 2010 sind die Stromerzeugungskosten für Wind- und Solarenergie im Kraftwerksmaßstab um bis zu 85 Prozent gefallen. Angeregt durch einen günstigen regulatorischen Rahmen, überschlugen sich in kurzer Zeit die technologischen Entwicklungen und gerieten in einen globalen Preiswettbewerb.

Das zeigt: Die Technologien für eine emissionsarme, globale Wertschöpfung und Wohlstand existieren bereits. Sie müssen nur angewendet und für den großflächigen Einsatz weiterentwickelt werden. Dies bestätigen der IPCC, die IEA und andere Organisationen der Zivilgesellschaft.

Insbesondere in der EU haben die Gesellschaft, Politik und Unternehmen die Herausforderung des Jahrhunderts verstanden und integrieren nun die Marktexternalitäten, deren Nicht-Berücksichtigung die Klimakrise überhaupt erst ausgelöst haben. Die Berücksichtigung des Ressourcenverbrauchs und der Umwelteinflüsse betrieblicher Aktivitäten sowie deren Kommunikation gegenüber Stakeholdern ist bald der neue Modus Operandi.



Doch einen komplexen regulatorischen Rahmen in die marktübergreifende Umsetzung zu bringen, benötigt Zeit. Zeit, die davonläuft. Denn der heute standardisierte Jahresabschluss im Finanzwesen der Privatwirtschaft brauchte auch einige Zeit, bis er universell angewendet wurde. Es dauerte Jahrzehnte, bis kapitalmarktorientierte Unternehmen vergleichbare Angaben zu ihren Finanzen regelmäßig bereitstellen konnten. Nun gilt es, diese Berichte auch um nicht-finanzielle Aspekte einer Unternehmung zu erweitern und ein vollständigeres Bild der Geschäftstätigkeiten, ihrer Auswirkungen auf Umwelt und Soziales sowie der Risiken für das Geschäft durch sich ändernde Rahmenbedingungen abzubilden.

Für nachhaltiges Wirtschaften und langfristigen Erfolg geht es aber nicht nur darum, einen Überblick über die Stoffströme zu gewinnen, damit Berichtspflichten und gesetzliche Vorgaben erfüllt werden. Klimaschutz und Wettbewerbsfähigkeit sind keine Gegensätze mehr, insbesondere mit Blick auf steigende CO<sub>2</sub>-Bepreisungen und Energiepreise in den wichtigsten Wirtschaftszonen der Welt. Daraus ergeben sich neue Chancen für Innovation und Kundenangebote.

Dazu sollte jedes Unternehmen die gesamte Strategie sowie das Geschäftsmodell auf Herz und Nieren prüfen – eine Grundvoraussetzung, um in einer Transformation als Gewinner hervorzugehen. Nur dann wird aus der Modernisierung des Unternehmens eine nachhaltige Unternehmung im Sinne der EU-Taxonomie und dem Fitfor55 Green Deal der EU. Dieses Whitepaper führt Sie durch die wichtigsten Schritte, um dies zu erreichen.

# Effizient von der Datenstrategie bis zum Bericht.

## Rechtliche Anforderungen an Unternehmen

Die europäische Politik hat mit ihrer Regulatorik das Fundament dafür gelegt, Unternehmen zu einem nachhaltigeren Wirtschaften zu führen. Sie hat mit der EU-Taxonomie eine einheitliche Definition für nachhaltige Unternehmungen geschaffen, verpflichtet durch die CSR-Richtlinie zur Transparenz in der Berichterstattung und setzt mit dem Zertifikathandel klare Anreize zur Dekarbonisierung.

Die EU-Taxonomie soll zu mehr Kapitalanlagen für den grünen Umbau der Energieproduktion und Wirtschaft führen. Aus ihr folgen auch Anforderungen, die Investoren und Banken künftig an Unternehmen stellen werden. Diese sind nun gefordert, ihre Investitionen hinsichtlich Taxonomie-Konformität zu überprüfen.

Die CSR-Richtlinie hat eine höhere Transparenz nicht-finanzieller Aspekte von Unternehmen zum Ziel. Damit einher gehen umfangreiche neue Berichtspflichten auf Basis einer standardisierten Definition von nachhaltiger Wirtschaftsweise für Unternehmen in der EU und bald auch für solche, welche in die EU einliefern. Zu berichten sind unter anderem Informationen zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung.

Gemäß der CSR-Richtlinie regeln die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), welche Daten berichtet werden müssen. Folgende Unternehmen fallen dabei unter die neuen Berichtspflichten:

- Unternehmen, die bereits der Non-Financial Reporting Directive unterliegen
- Unternehmen, die zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: über 250 Mitarbeiter:innen, mehr als 40 Millionen Euro Umsatz, mindestens 20 Millionen Euro Bilanzsumme
- Börsennotierte KMU, mit Ausnahme von Kleinstunternehmen
- Unternehmen mit Mutterunternehmen aus Drittstaaten, die in der EU in zwei aufeinanderfolgenden Jahren einen Gesamtkonzernumsatz von mehr als 150 Millionen Euro erzielen

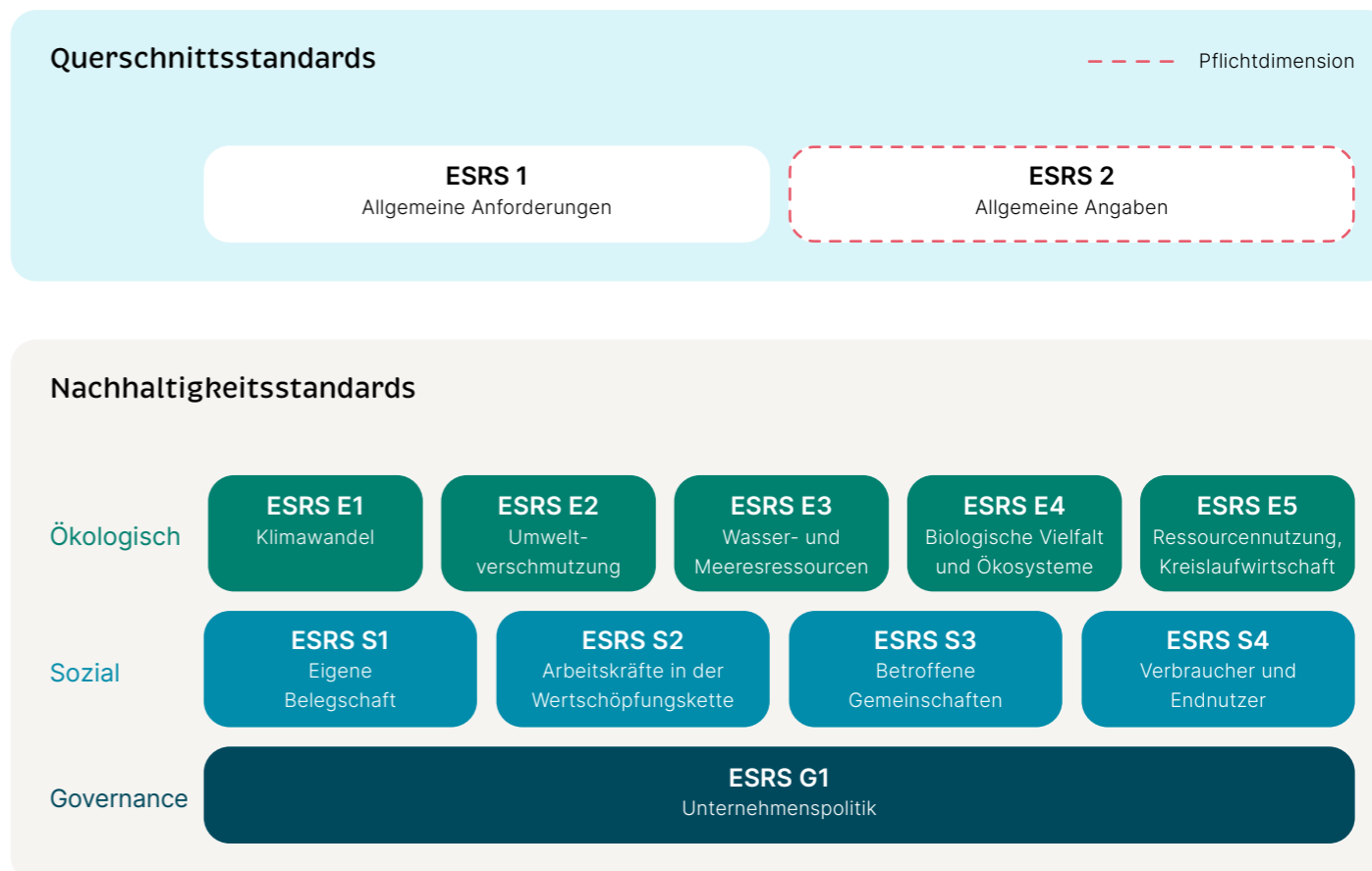


Abb. 1: Themenbereiche für die Berichtspflicht nach ESRS

Die zu berichtenden Informationen gliedern sich in Themenbereiche, die für alle Unternehmen gelten, so genannte Querschnittsstandards (s. Abb. 1). Zudem sind berichtspflichtige Daten zu konkreten Nachhaltigkeitsbereichen anhand themenspezifischer Standards definiert. Derzeit werden auch sektorspezifische Standards entwickelt, die für Unternehmen aus bestimmten Branchen gelten.

Unternehmen evaluieren anhand einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse, welche Nachhaltigkeitsdimensionen für sie relevant sind und worüber sie berichten müssen. Doppelte Wesentlichkeit (s. Abb. 2) bezeichnet einerseits den Einfluss von Umweltfaktoren auf Geschäftsmodell und Unternehmenserfolg („Outside-In“, finanzielle Wesentlichkeit), andererseits den Einfluss des unternehmerischen Handelns auf Menschen und Umwelt („Inside-Out“, auswirkungsbezogene Wesentlichkeit).

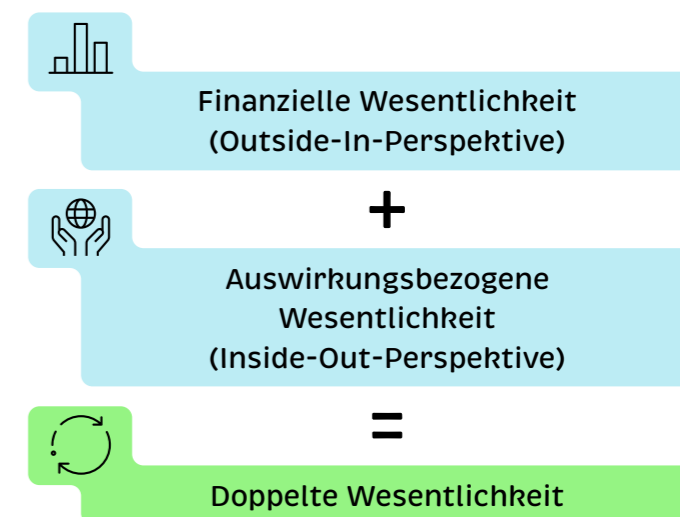


Abb. 2: Die beiden Faktoren der doppelten Wesentlichkeit

### Mit der richtigen Datenstrategie ohne hohen Mehraufwand berichtssicher werden

Mit Hilfe eines erfahrenen Partners wie Campana & Schott können Unternehmen eine geeignete Datenstrategie für die Erfüllung ihrer Berichtspflichten entwerfen. Zudem unterstützt dieser bei der Umsetzung und Automatisierung der Prozesse, damit das regelmäßige Berichten in Zukunft mit geringstmöglichem Aufwand so gelingt, dass es Wirtschaftsprüfungen standhält. Hier hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

#### 1. Wesentlichkeitsanalyse durchführen:

Im ersten Schritt ist die Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen – beziehungsweise die bestehende Analyse um den Aspekt der doppelten Wesentlichkeit zu ergänzen. Dabei werden finanzielle Chancen und Risiken für das Unternehmen aus externen Nachhaltigkeitsaspekten ebenfalls berücksichtigt. So folgen aus Vorgaben zur Emissionsreduktion finanzielle Risiken oder erhöhte Kosten. Ein wichtiger Unterschied zum bisherigen Vorgehen ist, dass ein Sachverhalt bereits wesentlich ist, wenn er in der Inside-Out-Perspektive (Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf Nachhaltigkeitsaspekte) oder der Outside-In-Perspektive (finanzielle Folgen aus externem Geschehen für das Unternehmen) wesentlich ist. Damit steigt die Zahl der zu behandelnden Themen deutlich an.

#### 2. Nachhaltigkeitsdaten sammeln:

Es bedarf einer durchdachten Datenstrategie, um die zur Berichterstattung erforderlichen Daten systematisch zu sammeln und aufzubereiten. Sie ergänzt die Nachhaltigkeitsstrategie mit einem klaren Konzept zur effektiven Erfassung, Harmonisierung, Kalkulation, Speicherung und Verwendung der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsdaten. So lässt sich ein hoher Grad an Vertrauen in die Daten, eine Steigerung des analytischen Reifegrades sowie Betrieb und Wartung des Datenmanagements als Linienfunktion sicherstellen. Vor allem für mittelständische und große Unternehmen mit mehreren Tochtergesellschaften, Standorten und Abteilungen ist es äußerst wichtig, sich vor der Wahl einer IT-Lösung umfassend mit einer Kartierung der Datenpunkte der Nachhaltigkeitskennzahlen auseinanderzusetzen.

#### 3. Nachhaltigkeitskennzahlen berechnen:

Zentral für das Berichten im Rahmen der CSR-Richtlinie sind die korrekte Verarbeitung der Nachhaltigkeitsdaten und Berechnung der Kennzahlen. Insbesondere zur Kalkulation der Treibhausgasemissionen anhand von Verbrauchsdaten und Emissionsfaktoren ist der Einsatz spezialisierter Tools sinnvoll.

#### 4. Nachhaltigkeitsperformance optimieren:

Die berechneten Kennzahlen liefern wichtige Erkenntnisse für die Formulierung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Mit Hilfe der Informationen lassen sich Reduktionspotenziale und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung aufdecken. Der Fortschritt von Projekten zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele kann so auch nach den entsprechenden Key-Performance-Indikatoren (KPIs) für Nachhaltigkeit verfolgt und berichtet werden.

#### 5. Integrierten Nachhaltigkeitsbericht anfertigen:

Liegen alle relevanten Daten zentral vor, wird nach Abschluss des Finanzjahres der Bericht erstellt. Schlüsselfertige Lösungen, wie der Microsoft Sustainability Manager, erleichtern den Prozess mit Hilfe konfigurierbarer Datenexporte. Zusätzlich erfordern einige der qualitativen Berichtsdimensionen Erklärungen in Textform. Diese Angaben werden in die Unternehmensbilanz integriert.

Abschließend muss der Bericht einer externen Prüfung mit anfangs noch begrenzter Sicherheit (Limited Assurance) unterzogen werden. Für eine erfolgreiche Prüfung braucht es eine nachvollziehbare Dokumentation der Prozesse zur Gewinnung der berichteten Daten.



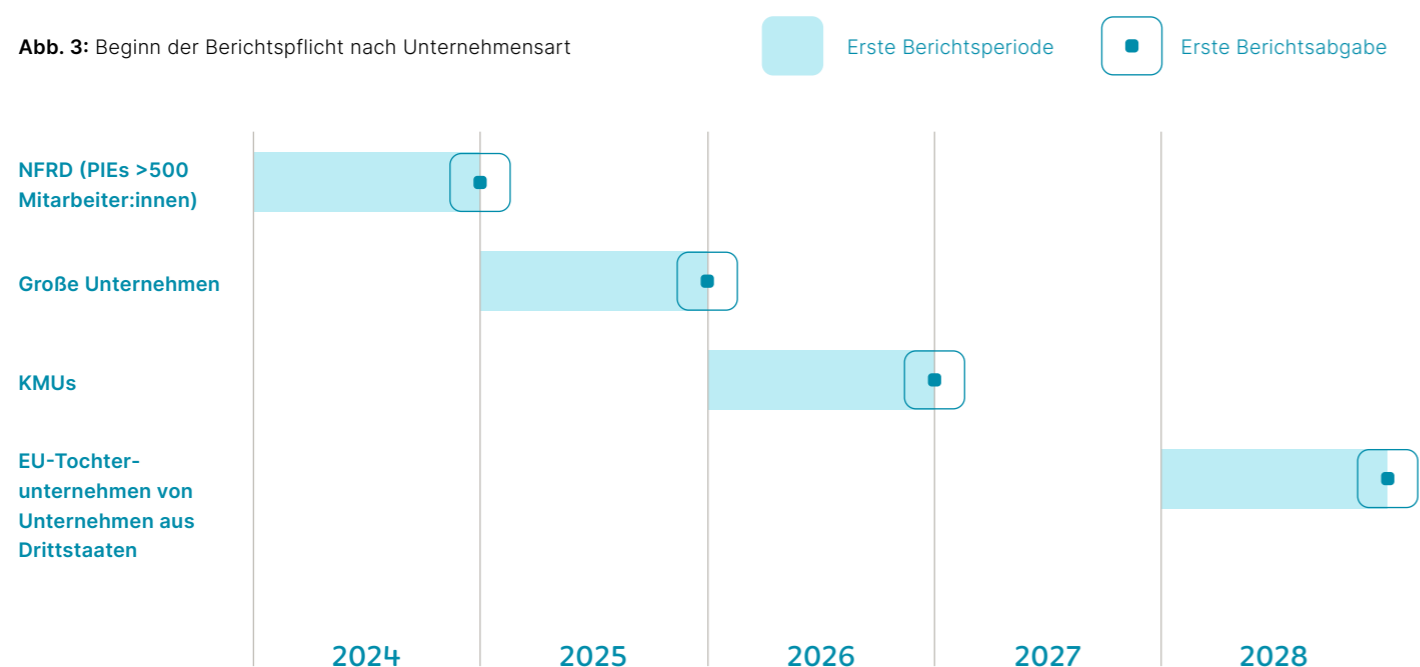
# Risiken vermeiden, Chancen ergreifen.

## Rechtzeitig vollständig berichtsfähig werden

Das Erstellen ESRS-konformer Berichte erfordert selbst mit externer Hilfe einen erheblichen Aufwand. Schließlich sind zahlreiche Vorgaben zu berücksichtigen. Dazu zählen das Durchführen der doppelten Wesentlichkeit sowie die Analyse von fünf ökologischen, vier sozialen und zwei Querschnittsstandards plus Richtlinien zur Unternehmensführung. Hierfür müssen unzählige Daten nachvollziehbar erhoben, harmonisiert und angesichts der Zielvorgaben interpretiert werden.

Viele dieser Daten lassen sich zwar heute schon automatisiert erheben und auswerten. Doch die erstmalige Prüfung, wo sich diese Daten befinden und wie sie sich für den Bericht nutzen lassen, führt oft zu einem hohen Aufwand. Unternehmen stehen dabei unter Zeitdruck: Denn je nach Unternehmensart beginnt die Berichtspflicht schon ab 2024 (s. Abb. 3). Sie müssen sich also bereits heute einen kompletten Überblick verschaffen und rechtzeitig Lücken in ihren Daten oder ihren Arbeitsweisen erkennen.

Abb. 3: Beginn der Berichtspflicht nach Unternehmensart



Verstößt ein berichtspflichtiges Unternehmen gegen künftige nationale Gesetze auf Basis der CSR-Richtlinie, muss es mit hohen Geldstrafen rechnen sowie mit einer öffentlichen Erklärung, in der die verantwortlichen natürlichen und juristischen Personen genannt werden. Die Höhe der Geldstrafen wird jeweils von den EU-Mitgliedsstaaten festgesetzt und ist derzeit für Deutschland noch nicht bekannt. Sie dürfte jedoch vergleichbar mit der Strafhöhe bei Verstößen gegen die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sein. Hier können bis zu vier Prozent des globalen Jahresumsatzes oder 20 Millionen Euro verhängt werden. Neben den finanziellen Strafen bei Non-Konformität kann je nach Branche das dadurch hervorgerufene schlechte Image bei Kunden und Öffentlichkeit noch schwerer wiegen.

Campana & Schott unterstützt Unternehmen dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren und mittelfristig die Umsetzung und Zielerreichung zu planen. So können neben der CSR-Richtlinie auch weitere Vorgaben berücksichtigt werden, wie das LKSG (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz). Dieses regelt die unternehmerische Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten in den globalen Lieferketten. Zu dieser sozialen Dimension des nachhaltigen Wirtschaftens gehören etwa der Schutz vor Kinderarbeit, das Recht auf faire Löhne sowie der Schutz der Umwelt.

## Nachhaltigkeit konkret umsetzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen

Nachhaltigkeit wird mittelfristig ein wichtiges Kriterium für Geschäftserfolg. Das gilt im Hinblick auf Finanzierungsfähigkeit durch Investoren und Anforderungen der Kundschaft. Es wird aber genauso für die Anwerbung künftiger Arbeitskräfte, Risikoreduktion in der Lieferkette oder auch zur Vermeidung des Kaufs teurer Emissionsrechte ein wichtiges Thema. Damit einher gehen auch wirtschaftliche Vorteile, eine der Dimensionen von Nachhaltigkeit.

Das heißt konkret: Während Nachhaltigkeit bislang ein wichtiges Thema für die Marketing-Abteilung war, beginnt nun das Zeitalter, in dem nachvollziehbare Angaben über die Auswirkungen der

Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Soziales – sowie umgekehrt – wirklich transparent darzustellen sind. Mit folgenden zentralen Schritten werden Unternehmen fit für die Zukunft:

### 1. Entwicklungspotenziale identifizieren:

Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl an Ansatzpunkten zur Emissionsreduktion und Optimierung von Prozessen. Mittels Ökobilanzierung (Life Cycle Assessment) lassen sich die effektivsten Hebel für die nachhaltige Transformation identifizieren.

### 2. Reduktionsziele setzen:

Rahmenwerke wie die Science Based Targets-Initiative erleichtern die Definition von messbaren quantitativen Zielen. Diese sind unverzichtbar, um unternehmerische Nachhaltigkeit zu erreichen.

### 3. Konkrete Reduktionsmaßnahmen planen:

Die nachhaltigen Ziele sind in das Projektportfolio zu überführen. Dies gelingt mit Hilfe von Governance-Strukturen und modernem Portfoliomanagement.

### 4. Performance der Projekte verfolgen und verwalten:

Lösungen wie die Sustainability Tracking App auf SharePoint-Basis bieten einen optimalen Überblick und verschiedene Steuerungsperspektiven für die effiziente Projektabwicklung.

### 5. Ein Leuchtturm der Veränderung werden:

Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sollten bei all ihren Aktivitäten auf Nachhaltigkeit achten. Dazu sind zielgruppengerechtes Change Management und moderne Kommunikationskonzepte erforderlich.

# So arbeiten CDO und CSO zusammen.

Die einzelnen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens müssen zukünftig stärker zusammenarbeiten, damit die nachhaltige Transformation effizient funktioniert. Das beginnt bei der Datenerhebung. Aktuell erzeugen verschiedene Bereiche häufig unterschiedliche Daten. Gerade für einen nachprüfbar Bericht ist eine zuverlässige „Quelle der Wahrheit“ notwendig. Interoperable Datenformate und einheitliche Datenbanken bilden wichtige Voraussetzungen dafür. So muss auch nicht mehr jede Abteilung einzeln nach Informationen abgefragt werden, sondern die IT kann diese automatisch aus dem zentralen Datenpool bereitstellen.

Die Prozesse der Fachbereiche müssen ebenfalls integriert sein. Doppelte Abläufe und unnötige Redundanzen verschwenden Energie und Materialien. Nachhaltigkeit bedeutet hier, mit so wenig Ressourcen wie möglich hochqualitative Produkte und Dienstleistungen zu bieten. Auch dazu sind Daten als Informationsbasis notwendig – und zwar viele davon und über die Zeit vergleichbare. Hierfür ist die entsprechende IT- und Nachhaltigkeitskompetenz gefragt.

Die IT kann in verschiedener Hinsicht unterstützen, wenn es um das Setzen und schrittweise Erreichen ambitionierter Ziele geht. Innerhalb der IT-Abteilung selbst lassen sich Maßnahmen zur längerfristigen Nutzung und Wiederverwendung von Hardware sowie zum energieeffizienten Betrieb durchführen. Mit Unterstützung der IT gelingt zudem die Umstellung auf ressourcenoptimierte Arbeits- und Logistikprozesse. Hier kann die Digitalisierung und Automatisierung von Abläufen enorme Effizienzvorteile bringen. Des Weiteren werden Lieferanten

konsequent anhand von Nachhaltigkeitskriterien mit geeigneten Tools analysiert und ausgewählt.

Campana & Schott hilft dabei, die Synergiepotenziale aus einer Kombination von Nachhaltigkeits- und Datenstrategie wahrzunehmen. Dazu ermittelt das Unternehmen den aktuellen Status, die Verbesserungspotenziale sowie mögliche Ziele und Umsetzungsmaßnahmen. An konkreten Beispielen wird verdeutlicht, welche Chancen und Risiken die jeweiligen Varianten bergen. Bei der Umsetzung werden auf Basis der kombinierten Strategie automatisch ablaufende Prozesse eingeführt. Diese erfordern wenig zusätzlichen Aufwand, optimieren die internen Abläufe und erleichtern gleichzeitig die nicht-finanzielle Berichterstattung der kommenden Jahrzehnte.

Konkret wird eine GAP-Analyse zwischen den bisherigen Datenerhebungen und dem CSRD-Datenbedarf durchgeführt. Dies umfasst die Kartierung der Datenpunkte, -formate, -zeiträume und -erhebungsmethodiken. Die Auswertung zeigt die Möglichkeiten zu automatisierten Datenabfragen und zur Ausarbeitung der geeigneten ESG-Datenstrategie auf. Damit kann das Unternehmen zeitnah und ohne großen Mehraufwand die notwendigen Datenpunkte für die verschiedenen Berichtsansforderungen ableiten.

Nachhaltigkeit muss zum universellen Handlungsprinzip und im gesamten Unternehmen verankert werden. Darüber hinaus liegt der zentrale Erfolgsfaktor neben der gelungenen Abwicklung von Einzelprojekten immer mehr in einer effektiven und effizienten Umsetzung strategischer Programme sowie eines zielgerichteten Multiprojektmanagements. Campana & Schott bündelt hierfür seine jahrzehntelange Erfahrung bei

der Projektmanagement-Unterstützung, der digitalen Transformation und Change-Projekten mit Fachexpertise zu Nachhaltigkeit (s. Abb. 4). Dazu gehören etwa die Ökobilanzierung, die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und ihre Umsetzung in konkrete Dekarbonisierungsprojekte. Zudem unterstützt der Partner bei der Steuerung der Transformationsprogramme und sichert die Compliance mit aktuellen Regelungen.

Mit Hilfe des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements (P3M) von Campana & Schott wird aus einer Strategie ein konkreter unternehmerischer Erfolg. Hierzu dient eine Fülle an Tools, die sich in bestehende IT-Umgebungen eingliedern und mit weniger Lösungen zu weniger Ressourcenverbrauch führen. So können Unternehmen mit gutem Gewissen zu ihrem Geschäftserfolg stehen.



Abb. 4: Serviceportfolio von Campana & Schott für die nachhaltige Transformation

# Unternehmensvision unterstützt die Umsetzung.

Eine geeignete Unternehmensvision kann die Umsetzung der konkreten Maßnahmen und die Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen verbessern. Wie wichtig eine klar verständliche und transparent kommunizierte Unternehmensvision ist, zeigt die [Deutsche Social Collaboration Studie 2023](#) der TU Darmstadt. Demnach bewerten die Mitarbeiter:innen auf einer Skala von 1 bis 7 die Vision des eigenen Unternehmens mit 4,56 – dem zweitschlechtesten Wert der sechs Faktoren für die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deswegen fühlen sie sich auch nicht besonders motiviert.

Demgegenüber schätzen sie die Relevanz der Vision mit einem Wert von 5,68 ein. Die Forderung nach Werteorientierung sowie das Eintreten für soziale und ökologische Ziele erreichen einen Wert von 5,45. Dies zeigt die derzeit erhebliche Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Daher sollten Unternehmen eine fundierte, nachvollziehbare und mit den Geschäftszielen abgestimmte Vision erstellen. Anhand dieser Vision können die Mitarbeiter:innen leicht erkennen, ob sie mit den Zielen ihres Unternehmens übereinstimmen. Ist dies der Fall, erhöht sich deutlich ihre Bindung zum Arbeitgeber und damit auch ihre Motivation, die konkreten Ziele zu unterstützen.

Als Vorbild lassen sich hier bereits formulierte Ziele anderer Unternehmen nutzen. Zum Beispiel haben sich im Rahmen der [Science Based Targets-Initiative](#) (SBTi) schon mehr als 3.600 Unternehmen dazu bekannt, Netto-Null-Treibhausgasemissionen zu erreichen. Je nach Branche kann dies mit weiteren

Zielen wie der Reduzierung des Verbrauchs von Energie, Plastik, Schwermetallen oder anderer Ressourcen kombiniert werden.

Campana & Schott unterstützt dabei, die Nachhaltigkeitsstrategie in eine übergeordnete Unternehmensvision zu übertragen. Die Expertinnen und Experten können darüber hinaus eine umfassende Kommunikation zu den Mitarbeiter:innen, der Öffentlichkeit und anderen Stakeholdern aufbauen. Ein umfassendes Adoption & Change Management bereitet die Belegschaft auf die neuen Prozesse vor und bindet sie bei der Transformation von Anfang an ein. Mit Hilfe von praktischen Use Cases, Mentorinnen und Mentoren, Champions sowie einer Community lernt sie schnell die konkreten Vorteile für ihre tägliche Arbeit kennen. Geeignete Engagement Apps vermitteln über Challenges spielerisch Informationen und Impulse, um berufsbezogene Tätigkeiten nachhaltig zu gestalten.

Hier sind neben den Information Workern, die hauptsächlich mit digitalen Anwendungen arbeiten, auch die Frontline Worker zu berücksichtigen. Diese bilden weltweit mit mehr als 80 Prozent den größten Anteil der Belegschaft – ob in Produktion, Logistik oder direktem Kundenkontakt. Damit Unternehmen wirklich nachhaltig denken und handeln, ist der Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur entscheidend, in der alle Mitarbeiter:innen verstehen, wie ihr Handeln in die Gesamtaktivitäten des Unternehmens eingebunden ist – und wie sie die Herausforderungen angehen, denen sich Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt gegenübersehen.



## Fazit

Inflation, Geopolitik, Cyber-Attacks: Aktuell erschweren viele Herausforderungen die Lösung der Klimakrise. Doch angesichts der Dringlichkeit und der weltweiten Auswirkungen für alle Menschen gibt es aus unternehmerischer wie zivilgesellschaftlicher Sicht keine verantwortbare Alternative, als die nachhaltige Transformation jetzt anzugehen. Dabei ist es weniger wichtig, warum ein Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie umsetzt – ob aus Überzeugung, wirtschaftlichen Erwägungen oder Compliance-Zwängen. Entscheidend ist, dass Unternehmen

jetzt ihre Nachhaltigkeit verbessern und so Stück für Stück dazu beitragen, dass wir in einigen Jahrzehnten eine gestiegene globale Wertschöpfung bei Netto-Null-Treibhausgasemissionen in die Realität umgesetzt haben. Campana & Schott als Technologieberatung kennt die Dekarbonisierungspfade und übersetzt die Ziele in konkrete Projektportfolios. Mit Hilfe einer Unternehmensvision, Datenstrategie, Projektmanagement, Automatisierung und Change Management lässt sich die nachhaltige Transformation effizient und wirksam umsetzen.



## Autoren

**Frank Helbig**, Expertise Lead Sustainability

**Lennard Everwien**, Head of Business Sustainability

## Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 600 Mitarbeiter:innen in Europa und den USA. Wir unterstützen unsere Kunden mit Leidenschaft bei den bedeutendsten Veränderungen unserer Zeit und stellen sicher, dass Transformationsvorhaben und Großprojekte nachhaltig erfolgreich sind. Zu unseren Schwerpunkten gehören Transformationsvorhaben in den Bereichen Digitalisierung, New Work

und Sustainability sowie Geschäftsbereichs- und Organisations-transformationen. 33 von 40 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen gehören zu unserem Kundentamm. Eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 % und erstklassige Zufriedenheitswerte unserer Kunden belegen, dass wir die Erwartungen regelmäßig auf höchstem Niveau übertreffen.

**Weitere Informationen:** [www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)