

Global C-suite Series
25. Ausgabe
Die CEO-Studie



Verantwortliches Handeln

**Praktische Wege zu
transformativer Nachhaltigkeit**



Das IBM Institute for Business Value befragte in Zusammenarbeit mit Oxford Economics 3.000 CEOs aus über 40 Ländern und 28 Branchen im Rahmen der 25. Ausgabe der Serie IBM C-suite Study. Diese Gespräche konzentrierten sich auf die Perspektiven von Führungskräften in Bezug auf Leadership und Geschäftstätigkeit, ihre sich verändernden Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Nachhaltigkeit. Beispielsweise, wie sie Herausforderungen angehen, was sie als Chancen begreifen und welche Visionen für die Zukunft sie haben.

Inhalt

- 1 Einführung
- 5 **Kapitel 1**
Nachhaltigkeit: Eine Geschäftspriorität–und Herausforderung
- 21 **Kapitel 2**
Der Weg zur Nachhaltigkeit: von der Bewertung zur Transformation
- 29 **Kapitel 3**
Der transformative Vorteil: Leadership, Open Innovation und Technologie
- 43 Handlungsleitfaden: Tipps für Fortschritte auf allen Wegen
- 50 Forschungs- und Analysemethodik
- 53 Anmerkungen und Quellen

3.000
befragte CEOs

40+
Länder

28
Branchen

25.
Ausgabe

„Nachhaltigkeit fördert das Geschäft, unterstützt die Bedürfnisse unserer Kunden, generiert Rentabilität und trägt zu einer besseren Welt bei. So sehen wir unsere transformative Rolle.“

Fausto Ribeiro
CEO der Banco do Brasil

Einführung

Wir haben einen Wendepunkt erreicht. Seit einiger Zeit rückt die Bedeutung, die Geschäftstätigkeit für die Nachhaltigkeit hat, immer mehr in den Blickpunkt von Unternehmen und deren Stakeholdern. Doch im Laufe des vergangenen Jahres trat eine Veränderung für CEOs weltweit ein, und dem Reden über Nachhaltigkeit folgten Handlungen. Fortlaufende Disruption – einschließlich der Umbrüche durch die Pandemie – lässt die Gesellschaft einen neuen Ansatz für wirtschaftliche Aktivitäten und Geschäftsprioritäten fordern.

Unsere neueste CEO-Studie, die auf Interviews mit 3.000 CEOs weltweit basiert, zeigt den steilen Aufstieg der Nachhaltigkeit in der Prioritätenliste eines durchschnittlichen Unternehmens. Für einige wenige bestätigt dieser Aufstieg lang gehegte Überzeugungen und Jahre der Planung. Den meisten CEOs wird angesichts der Dringlichkeit, handeln zu müssen, jedoch klar, dass es leichter gesagt als getan ist, Nachhaltigkeitsziele und -verpflichtungen in messbare Ergebnisse zu verwandeln.

Viele CEOs übernehmen Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Unternehmen auf die Umwelt und Gesellschaft. Sie spüren auch zunehmenden Handlungsdruck von allen Arten von Stakeholdern, von denen viele ungeduldig werden und frustriert sind, weil ihrer Ansicht nach zu viel geredet und zu wenig getan wird. Einige dieser Stakeholder stellen angesichts zunehmender Versprechungen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Unternehmen – von einer positiven Wasser- und einer negativen CO₂-Bilanz bis zu Netto-Null und Null-Abfall – in Frage, welche Fortschritte Unternehmen tatsächlich beim Erreichen dieser Ziele machen.

Unsere Forschung legt nahe, dass die Nachhaltigkeitsverpflichtungen der meisten Unternehmen echtes Verantwortungsbewusstsein erkennen lassen, oft kombiniert mit dem Ergreifen neuer Chancen. Viele CEOs teilen uns jedoch mit, sie seien nicht sicher, wie sie weiterkommen und bedeutsame Veränderungen erreichen sollen. Ihre Unternehmen sind mit Hindernissen konfrontiert, die von Schwierigkeiten bei der Messung des ROI bis hin zu Herausforderungen in Bezug auf Daten und Technologie reichen. Es ist entscheidend, Wege zu finden, um diese Hindernisse zu überwinden. Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein „Extra“. Unternehmen, die den Ruf ignorieren, riskieren erhebliche Auswirkungen – finanzieller und sonstiger Natur.¹

Die gute Nachricht: Einige CEOs haben einen Weg zu effektivem Handeln gefunden. Sie schaffen es, die Ideale der Nachhaltigkeit Wirklichkeit werden zu lassen. Sie machen nicht nur echte Fortschritte beim Erreichen ihrer Nachhaltigkeitsziele, sondern positionieren sich zudem, um Geschäftsleistung und -wachstum zu stärken. Was wissen diese CEOs, was ihre Kollegen nicht wissen? Was machen ihre Unternehmen anders?

Die Antworten resultieren aus ihrem Ansatz: Diese CEOs gehen die Herausforderung Nachhaltigkeit mit einem anderen Mindset an. Sie sehen Chancen, wo andere Kosten sehen. Von den Strategien, die sie nutzen, über die Stakeholder, die sie einbeziehen, bis hin zu den digitalen Funktionen, die sie einsetzen – führende CEOs sehen Nachhaltigkeit als Chance, die Wachstum fördern und ihre Geschäftstätigkeit positiv beeinflussen kann.

Einige dieser erfolgreichen CEOs nutzen ihre Investitionen in Nachhaltigkeit, um den Betrieb durch Förderung von Effizienzen und Verbesserungen zu optimieren. Andere sehen Nachhaltigkeit als Möglichkeit zur Unternehmenstransformation und nutzen, was wir transformative Nachhaltigkeit nennen (siehe Seitenleiste „Perspektive: Was ist transformative Nachhaltigkeit?“). Sie nutzen digitale Funktionen und Open Innovation, um Nachhaltigkeitsleistung mit besseren finanziellen Ergebnissen zu verknüpfen.

In diesem Bericht zeigen wir, welchem Druck, welchen Ungewissheiten und welchen Chancen CEOs gegenüberstehen, wenn sie dem dringenden Ruf nach Nachhaltigkeit folgen. Wir untersuchen auch ihre Ansätze, ermitteln die richtigen Tools, um erfolgreich zu arbeiten, und bieten eine Reihe spezieller, individueller Maßnahmen, um die für einzelne Unternehmen am besten geeigneten Schritte zu bestimmen.

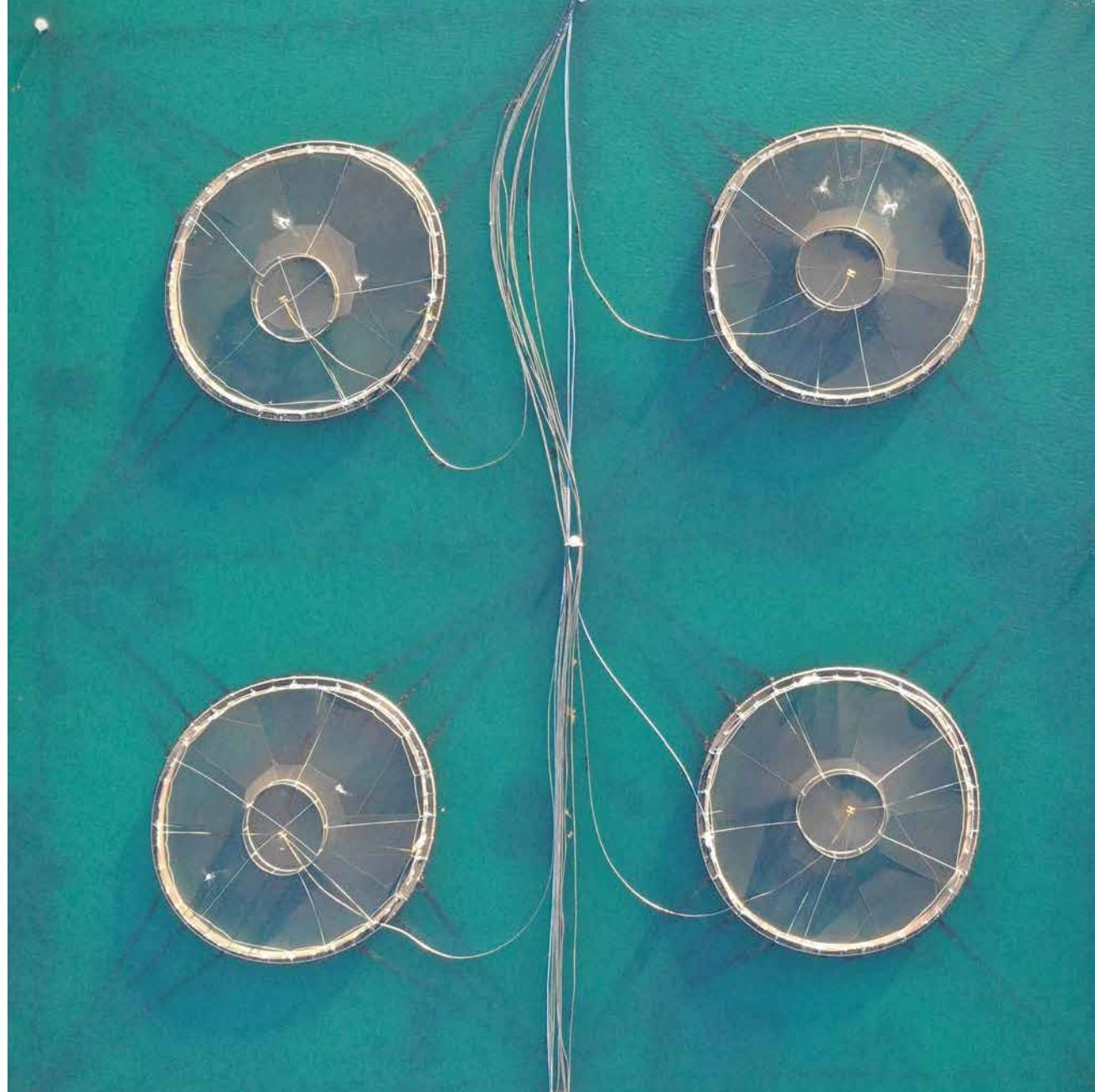
Perspektive

Was ist transformative Nachhaltigkeit?

Man spricht von transformativer Nachhaltigkeit, wenn Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie eines Unternehmens wird. Nachhaltigkeit ist mehr als eine Initiative und wird zu einem zentralen Wert des Unternehmens. Führungskräfte, die sich für transformative Nachhaltigkeit einsetzen, erkennen die Chance, bedeutende Aspekte des Unternehmens neu zu gestalten. Sie betrachten Nachhaltigkeit als Katalysator, um neue Geschäftsmodelle zu definieren und Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen. Transformative Nachhaltigkeit nutzt digitale Technologien strategisch und operativ, um Nachhaltigkeitsergebnisse zu fördern und gleichzeitig Geschäftschancen zu verbessern.

Transformative Nachhaltigkeit ist ein fortlaufender Prozess. Für einige umfasst das Konzept der Nachhaltigkeit zudem weitere Aspekte, wie die im Rahmen der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) angesprochenen. Die SDGs wurden entwickelt, um eine Welt ohne Armut, Hunger und Krankheit zu schaffen, und sollen dazu dienen, den Wohlstand zu fördern, die Umwelt zu schützen, den Klimawandel zu bewältigen und die Verteilungsgerechtigkeit zu verbessern.²

Transformative Nachhaltigkeit handelt, um die drängendsten Probleme der Welt zu lösen, und fördert dabei die Wirtschaftlichkeit. Sie verbessert den geschäftlichen Nutzen, teils durch Veränderung der Definition von Wertschöpfung und des Umfangs der berücksichtigten Profiteure.



Kapitel 1

Nachhaltigkeit: Eine Geschäftspriorität – und Herausforderung

Die CEOs von heute sind gefordert, Aspekte außerhalb ihres typischen Aufgabenbereichs in außergewöhnlichem Umfang und außergewöhnlicher Intensität zu berücksichtigen. Zunehmende gesellschaftliche Bedenken in Bezug auf die Auswirkungen wirtschaftlicher Aktivität auf die Umwelt haben zu dringenden Forderungen nach nachhaltigeren Verfahren geführt. Da Bürgerinnen und Bürger erkannt haben, dass Regierungen allein die Probleme nicht erfolgreich lösen können, richten sie ihre Hoffnungen auf die Unternehmen.³

Viele Unternehmen tun sich als Vorreiter für Nachhaltigkeit und Impulsgeber für Veränderungen hervor. Tatsächlich ist Nachhaltigkeit, die auf der Tagesordnung von Unternehmen am schnellsten nach oben rückt, mittlerweile oberste unternehmensweite Priorität, gleich hinter Kundenerlebnis und Innovation. Beinahe die Hälfte der CEOs sagt, die Verbesserung der Nachhaltigkeit sei in den nächsten 2 bis 3 Jahren eine der obersten Prioritäten für ihr Unternehmen–im Jahr 2021 waren es noch ungefähr ein Drittel, eine Steigerung von 37 % in nur einem Jahr.

„Wie teilen wir unsere Finanzmittel, die Zeit unserer Arbeitskräfte und unsere Nutzung physischer Ressourcen so ein, dass wir mehr Wertschöpfung als Verbrauch haben? Damit erhalten wir ein Ziel, für das wir Menschen begeistern können.“

David Kenny
CEO von Nielsen

Unterschiedliche Branchen sind mit unterschiedlichen Herausforderungen und Chancen konfrontiert. Meg O'Neill, CEO und Managing Director von Woodside mit Sitz in Australien, sagt uns, dass ihr Unternehmen eine einzigartige Rolle als Energieversorger spielt. „Zunächst sind wir bestrebt, unsere eigenen Netto-Emissionen im Laufe der Zeit zu reduzieren... Dann ist es unser Ziel, Kunden Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die eine geringere CO2-Belastung aufweisen.“

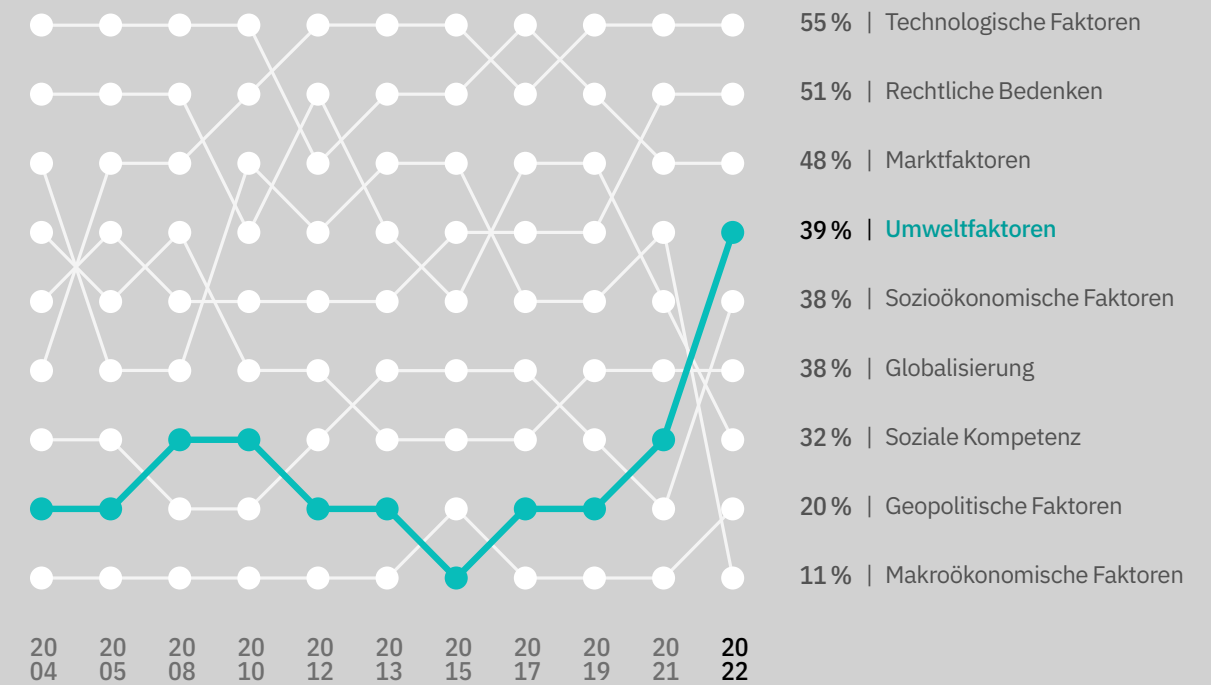
Bei einigen Unternehmen unterstützen die Bemühungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit auch die sozioökonomische Entwicklung. Fabián Hernández, CEO von Movistar Colombia, einem Betreiber von Telekommunikationsnetzen, sagt, die Implementierung von Glasfasernetzen sei unabdingbar, „nicht nur für die Green Economy, sondern auch wegen des Beitrags zum nationalen BIP.“

Seit 2004 fragen wir CEOs, welche externen Kräfte sich auf ihre Unternehmen auswirken. Bisher rangierten Umweltfaktoren durchgängig im unteren Bereich –oder ganz unten – in der Liste. Unsere neueste Forschung zeigt, dass Nachhaltigkeit für viele CEOs ganz nach vorne in den Blickpunkt gerückt ist –ein Sprung um 5 Plätze seit 2015, vergleichbar mit dem Sprung in der Technologie von 2004 bis 2012 als größte und schnellste Zunahme, seitdem wir diese Frage stellen (siehe Abbildung 1). Technologische Faktoren bleiben im dritten Jahr in Folge an oberster Stelle, während rechtliche Bedenken, die wahrscheinlich sich verändernde Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit umfassen, Platz 2 einnehmen.

Abbildung 1

Trend aufwärts

Früher stuften CEOs Umweltaspekte auf der Liste der Kräfte, die sich auf das Unternehmen auswirken, eher im unteren Bereich ein –bis jetzt.



F. Wie lauten die wichtigsten externen Kräfte, die sich in den nächsten 2-3 Jahren auf Ihr Unternehmen auswirken werden?

Der verstärkte Fokus auf Umweltthemen, zusammen mit Ungewissheit und steigendem Druck, hat die Nachhaltigkeit auf der Liste der Herausforderungen für CEOs ganz nach oben katapultiert. Tatsächlich handelt es sich um die am häufigsten genannte Herausforderung im Jahr 2022, vor anderen Faktoren wie Vorschriften, Cybersicherheit, technische Infrastruktur und Unterbrechung der Lieferkette (siehe Abbildung 2). Die kumulativen Auswirkungen dieser Herausforderungen nahmen exponentiell zu und schafften ein komplexes Umfeld für CEOs, in dem sie sich zurechtfinden müssen.

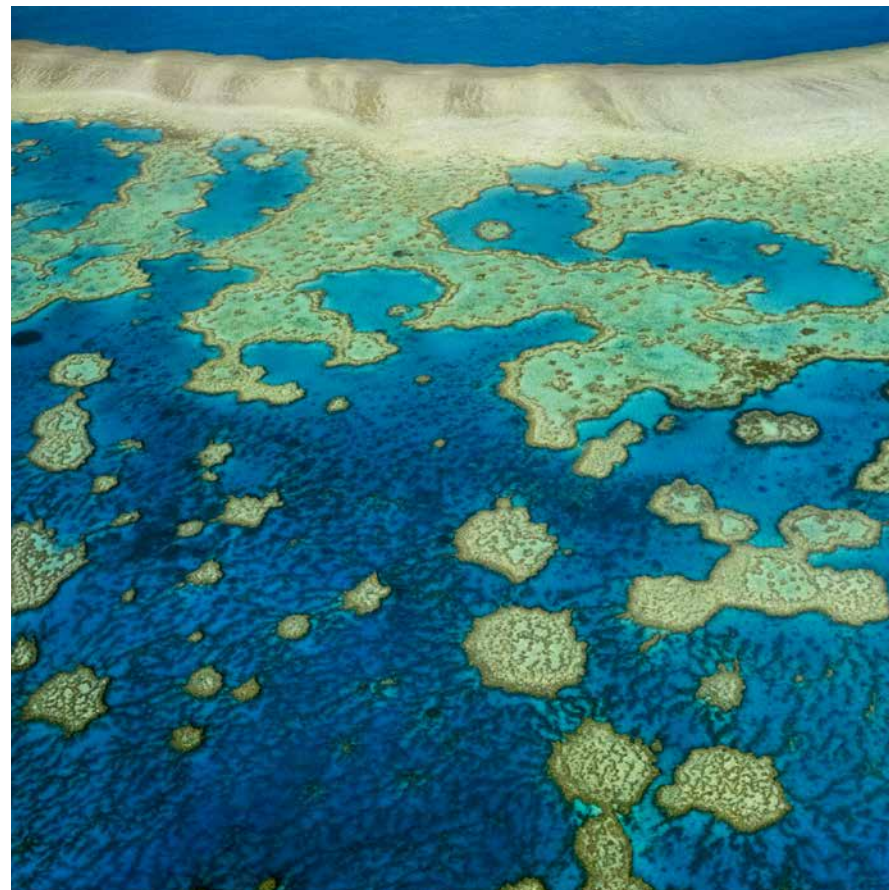
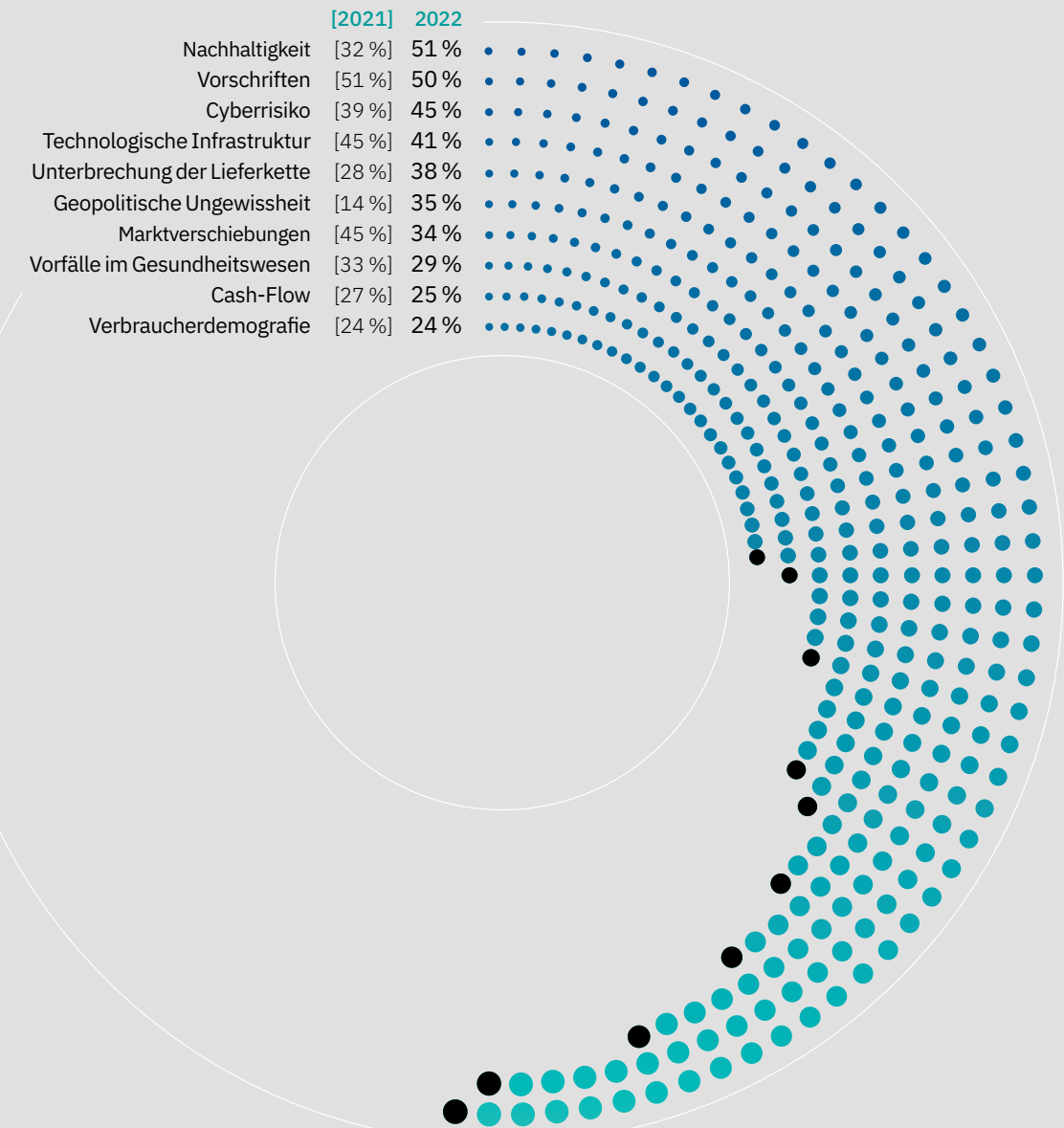


Abbildung 2

Zunehmender Druck

Da CEOs zunehmenden Handlungsdruck spüren, wird Nachhaltigkeit mittlerweile als größte Herausforderung für das Unternehmen eingestuft.



F. Was werden Ihrer Einschätzung nach die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren sein?

Ein gemeinsamer Aufruf zum Handeln

Der Druck auf CEOs, Nachhaltigkeit in Angriff zu nehmen, nahm in weniger als einem Jahrzehnt erheblich zu. Wie Juan Carlos Mora Uribe, CEO von Bancolombia, einem Finanzdienstleister, sagt: „Im Jahr 2015, als die UN die Ziele für nachhaltige Entwicklung auf den Weg brachte, haben dem nur sehr wenige Länder und Unternehmen ihre Aufmerksamkeit geschenkt. Heute ist Nachhaltigkeit etwas, das alle Stakeholder des Unternehmens–Mitstreiter, Anteilseigner, Kunden–fordern.“

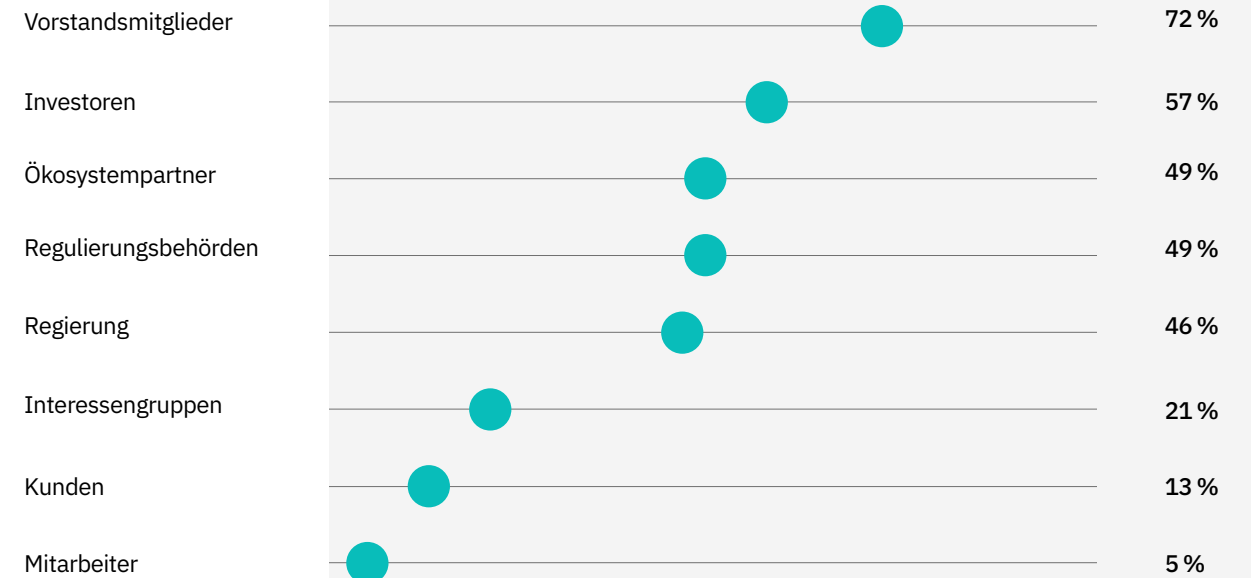
Natürlich beziehen Verbraucher und Mitarbeiter Stellung. Etwa die Hälfte (49 %) der Verbraucher weltweit bezahlte in den letzten 12 Monaten einen Aufschlag für als nachhaltig gekennzeichnete Produkte und 7 von 10 Mitarbeitern geben an, dass sie einen umweltbewussten Arbeitgeber bevorzugen.⁴ CEOs würdigen und befolgen diese sich ändernden Anforderungen (siehe Seitenleiste „Perspektive: CEOs folgen dem Ruf“).

Der von CEOs am stärksten empfundene Druck kommt jedoch nicht von Verbrauchern und Mitarbeitern, sondern von den Stakeholdern, mit denen sie in der Regel am engsten zusammenarbeiten: von Vorstandsmitgliedern, Investoren und Partnern (siehe Abbildung 3). CEOs sind sich durchaus der Bedürfnisse von Verbrauchern und Mitarbeitern bewusst, denn unsere Studie offenbart den starken Druck, der von allen Seiten auf CEOs ausgeübt wird, damit sie sich für Nachhaltigkeit einsetzen. Die Herausforderung besteht darin, mit bedeutsamen, authentischen und wirkungsvollen Maßnahmen zu reagieren.

Abbildung 3

Spürbarer Druck

CEOs sagen, dass Vorstände und Investoren–sowie andere Stakeholder–höhere Transparenz in Sachen Nachhaltigkeit fordern.



F. Wie stark fordern folgende Stakeholder höhere Transparenz in Sachen Nachhaltigkeit von Ihrem Unternehmen? (Prozentangaben spiegeln die Antworten „stark“ oder „sehr stark“ wider.)

Perspektive

CEOs folgen dem Ruf

CEOs sagen uns, dass es Kunden und Mitarbeiter mit der Nachhaltigkeit ernst meinen – und Ergebnisse erwarten. Gerade jüngere Generationen haben hohe Erwartungen. Sie sind zudem klug und lehnen Greenwashing ab. Wie Guy Cormier, Vorstandsvorsitzender, Präsident und CEO der Desjardins Group, feststellt: „Sie können Ihre Verpflichtung nicht vortäuschen, vor allem nicht gegenüber jüngeren Arbeitskräften... Wir sind an einem Wendepunkt angelangt, an dem den Menschen ein Slogan oder eine Botschaft nicht mehr ausreicht.“

Sallie Krawcheck, CEO und Mitbegründerin von Ellevest, einer amerikanischen Investment- und Bildungsplattform für Finanzwissen, erläutert den positiven Einfluss, den diese gestiegene Nachfrage auf ihr Geschäft hat. „Die Gegebenheiten haben sich verändert, und man muss nicht mehr auf Rendite verzichten, wenn man verantwortungsvoll investieren möchte“, sagt sie. „Frauen und Millennials fordern dies auf allen Ebenen.“

Dieser Auftrag der Verbraucher für Nachhaltigkeit erfordert Weitblick und, wie Marshall Wilmot, President, Retail and CDO von ATCO, einer kanadischen Holding für Maschinenbau, Logistik und Energieversorgung, hervorhebt, das Schritthalten mit den sich verändernden Kundenwerten. „Wir müssen umsichtig sein, um sicherzustellen, dass wir immer einen Schritt voraus sind und die richtigen Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, die nicht nur zum Geldbeutel unserer Kunden passen, sondern auch zu ihren persönlichen Werten“, sagt er uns.

Der von Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens ausgeübte Druck spiegelt auch die zunehmende Erkenntnis wider, dass Nachhaltigkeit nicht nur gesellschaftliche, sondern auch geschäftliche Vorteile hat. Die Auffassung, dass ökologische und soziale Ziele einen Abstrich bei den Geschäftsergebnissen bedeuten, bröckelt. Im Gegenteil: Mehr als 80 % der CEOs erwarten mittlerweile, dass Investitionen in Nachhaltigkeit innerhalb von 5 Jahren zu besseren Geschäftsergebnissen führen (siehe Abbildung 4).

John Doerr, Partner bei Kleiner Perkins und Autor von *Speed & Scale*, betont das außerordentliche Potenzial: „Der Übergang von fossiler, umweltbelastender Energie zur neuen sauberen Energie ist in meinen Augen die größte wirtschaftliche Chance des nächsten Jahrhunderts.“⁵

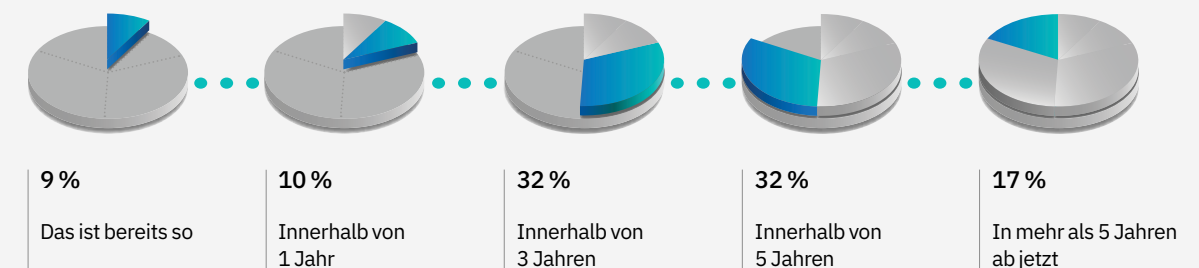
Diese Geschäftsergebnisse könnten Teil eines permanenten Investitionszyklus sein, der zu kumulativer Wertschöpfung führt. „Je mehr wir in nachhaltige Entwicklungsprojekte investieren, desto besser die Vorteile, desto niedriger die Kosten, desto größer der Umfang“, so Wu Jing, Deputy General Manager von Sinochem Information Technology Co., Ltd. (China), einem Anbieter von Programmierservices für die Chemieindustrie. „Es ist ein positiver Kreislauf, der es gutem Geld ermöglicht, schlechtes Geld zu verdrängen.“

Felipe Nascimento, CEO von MAPFRE Seguros, der brasilianischen Niederlassung eines spanischen multinationalen Versicherungsunternehmens, weist auf das Potenzial von Investitionen hin, um die Dynamik rund um die Nachhaltigkeit zu verbessern. „Je mehr Investoren sich dafür entscheiden, in Unternehmen zu investieren, die sich auf Nachhaltigkeit konzentrieren, desto schneller wird der Übergang gelingen.“

Abbildung 4

Erwartete Ergebnisse

Mehr als 80 % der CEOs sagen, dass Investitionen in Nachhaltigkeit in den nächsten 5 Jahren zu besseren Geschäftsergebnissen führen werden.



F. Wann erwarten Sie bessere Geschäftsergebnisse durch Ihre Investitionen in Nachhaltigkeit?

Dem Ruf folgen

Damit die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft neu definiert werden kann – und Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Tagesordnung von Unternehmen rückt – sind Leadership und Akzeptanz sowie Verantwortungsbewusstsein und Überzeugung notwendig. 60 % der CEOs stimmen darin überein, dass Führungskräfte Verantwortung für die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt übernehmen sollten. Und 52 % sagen uns, dass Führungskräfte Verantwortung für die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft übernehmen sollten.

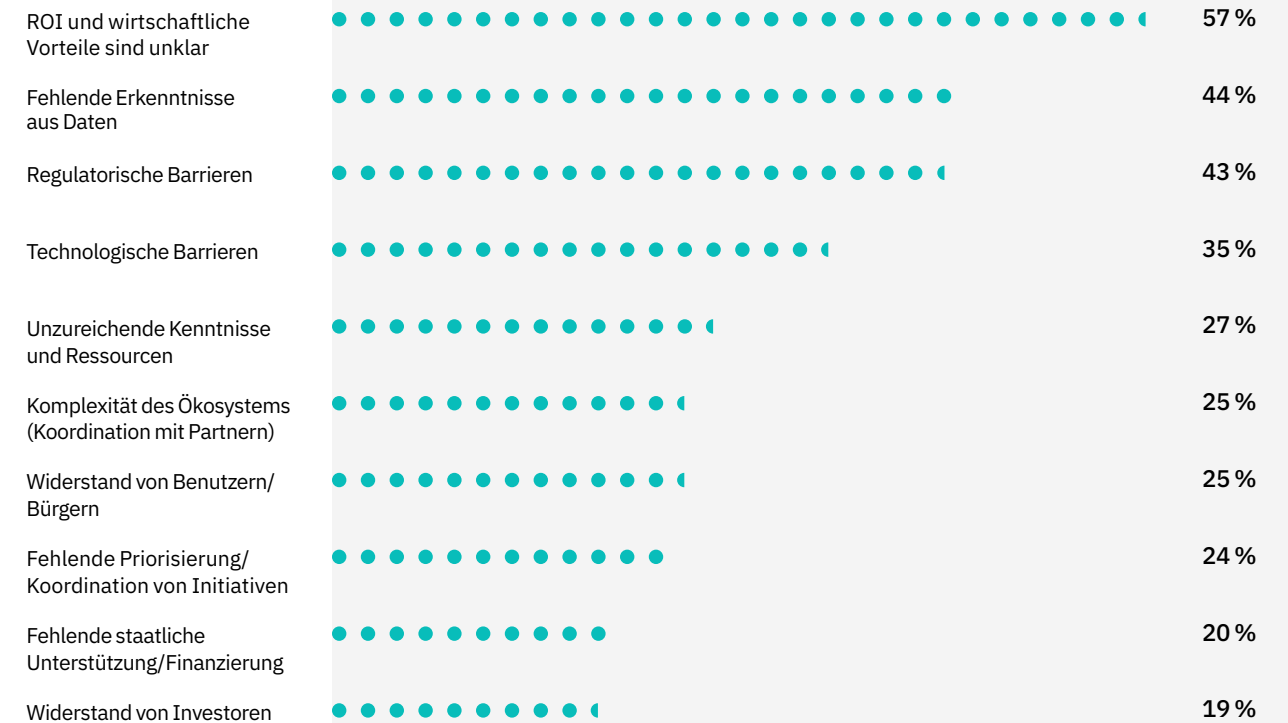
Für echte Fortschritte ist jedoch mehr nötig, als Verantwortung zu übernehmen. Der nächste Schritt ist das Handeln. Wenn Unternehmen ihre Strategien abbilden, sieht man, dass Investitionen in Nachhaltigkeit zugenommen haben: Als Prozentsatz der Einnahmen haben sie sich in den letzten 5 Jahren mehr als verdoppelt. Was die tatsächliche Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen angeht, gibt es in Unternehmen die Bandbreite von keinerlei Aktivität bis hin zu vollständiger Implementierung im gesamten Ökosystem. Die Mehrheit – 72 % – sind entweder noch in der Pilotphase oder implementieren nur Teile ihrer Strategie. Unabhängig davon sehen CEOs ihre Investitionen optimistisch, wobei 64 % zuversichtlich sind, dass sie ihre Gesamtziele erreichen werden.

Trotz ihrer festen Überzeugung, ihrer kontinuierlichen Investitionen und ihres Eifers, Chancen zu ergreifen, stehen CEOs vor erheblichen Hindernissen. 57 % der CEOs nennen die Schwierigkeit, den ROI und die wirtschaftlichen Vorteile klar zu definieren und zu messen, als eine der größten Herausforderungen beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5

Neu definierte Rendite

CEOs stufen die Berechnung des ROI als größte Herausforderung beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen ein.



F. Wie lauten die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen?

David Kenny, CEO von Nielsen, einem amerikanischen Informations-, Daten- und Marktforschungsunternehmen, erläutert die Herausforderungen der Ressourcenzuordnung. „Wir brauchen die Finanzsysteme, um die ökologischen Kosten unserer Geschäftstätigkeit angemessen abzubilden, damit wir die richtigen Entscheidungen treffen können. Letztendlich müssen wir Ressourcen zuordnen, und das ist schwierig, wenn die Metriken nicht auf die Realität abgestimmt sind.“

Darüber hinaus geben CEOs einen Mangel an Erkenntnissen aus Daten, und regulatorische sowie technologische Barrieren als wichtige Hindernisse an, die es zu überwinden gilt. Und diese Herausforderungen sind miteinander verflochten. Beispielsweise kann die Möglichkeit, neue Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen, Unternehmen dabei unterstützen, Nachhaltigkeitsergebnisse besser zu bewerten. Und digitale Lösungen können dazu beitragen, Datensilos aufzugliedern und damit neue Erkenntnisse und betriebliche Verbesserungen zu ermöglichen, die Nachhaltigkeitsziele auf Geschäftsziele abstimmen.

Sanjiv Vohra, CEO und Präsident der Security Bank Corporation, einer führenden Universalbank auf den Philippinen, weist auf die Notwendigkeit von Berichtsnormen hin. „Um den Wechsel in Richtung Nachhaltigkeit zu beschleunigen, benötigen wir einheitliche Standards für Offenlegung und Finanzberichterstattung. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, und die Herausforderungen resultieren aus diesen unterschiedlichen Lexika und Standards.“

Seit 2013 verwendet die Bank die Standards der GRI für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, um bei der Offenlegung unserer ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistung und Einflüsse die Einhaltung weltweiter Grundsätze sicherzustellen.“

Wenn CEOs mit diesen Herausforderungen jonglieren, entstehen zusätzliche Spannungen. Während fast 60 % der CEOs starken Druck von Investoren spüren, sagt nur ein Viertel, dass ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit die Kapitalbeschaffung vereinfachen. Es gibt auch Konflikte beim Zugang zu geeignetem Personal. Eine weitere kürzlich durchgeführte Studie des IBM Institute for Business Value ergab, dass 69 % der Verbraucher sagen, dass sie eher eine Stelle bei einem Unternehmen annehmen würden, das sie für ökologisch nachhaltig halten, aber nur 20 % der CEOs sagen uns, dass ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit die Personalbeschaffung vereinfachen.⁶

Letztendlich müssen CEOs die typischen Schwierigkeiten angehen, die mit der Veränderung des Status quo einhergehen. Sallie Krawcheck von Ellevest setzt es mit dem Dilemma des Innovators gleich – aufgrund der Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit und Kultur. Sie erklärt: „Also, wenn ich Geschäftspraktiken auf Nachhaltigkeit umstelle und den Leuten sage, dass sie jetzt nicht mehr tun können, was sie früher taten, bekomme ich möglicherweise eine ‚Warum macht man so etwas?‘ Reaktion. Es ist das Dilemma des Innovators: Was ich tue, funktioniert, aber wenn ich zu schnell umstelle, funktioniert es möglicherweise nicht.“

Der richtige Aktionsplan ist entscheidend.

„Wir sehen zunehmend, dass die Digitalisierung eine sehr positive Rolle für die Nachhaltigkeit spielt, sei es bei Emissionsminderung, digitaler Währung, mobiler Zahlung oder auch der kontaktlosen Ökonomie durch die COVID-19-Pandemie.“

Wu Jing

Deputy General Manager von Sinochem Information Technology Co., Ltd. | China



Die Herausforderung annehmen

Der Ansatz eines Unternehmens zur Nachhaltigkeit hängt größtenteils davon ab, wie der CEO Nachhaltigkeit sieht – sowohl ihre Funktion als auch ihre Zukunft als Teil des Unternehmens. Stellt Nachhaltigkeit eine Geschäftschance dar, die durch kluge Investitionen erreicht werden kann? Oder handelt es sich dabei um Kosten, die zu verwalten sind? Soll Nachhaltigkeit Teil der DNA des Unternehmens werden, und im Zentrum seiner Strategie und Geschäftstätigkeit stehen? Oder ist es eine Frage der Einhaltung von Vorschriften – Erfüllung regulatorischer Anforderungen bei gleichzeitiger Vermeidung von Disruption?

Die Frage an CEOs, die Investitionen in Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen zu beschreiben, ergab klare Unterschiede bei den verschiedensten Prioritäten, Aktionen, Funktionen und Ergebnissen. Unsere Analyse identifizierte vier verschiedene Gruppen von CEOs. Bei diesen Gruppen bewegt sich das Engagement für Nachhaltigkeit zwischen zwei Extremen.

Auf der einen Seite gibt es die bewertenden CEOs, deren Unternehmen keine Investitionen in Nachhaltigkeit vornehmen, und die konformen CEOs, deren Unternehmen nur in Nachhaltigkeit investieren, um branchenspezifischen Verpflichtungen oder Vorschriften gerecht zu werden. Auf der anderen Seite gibt es die operativen CEOs, die ihre Ansätze und Investitionen in Bezug auf Nachhaltigkeit über die Einhaltung von Vorschriften hinaus und in ihre Geschäftstätigkeit erweitern, und die transformativen CEOs, die voll auf Nachhaltigkeit setzen, mit Investitionen und Ansätzen, die darauf abzielen, das Unternehmen durch Einbindung von Nachhaltigkeit in seine Organisationsstruktur zu transformieren.

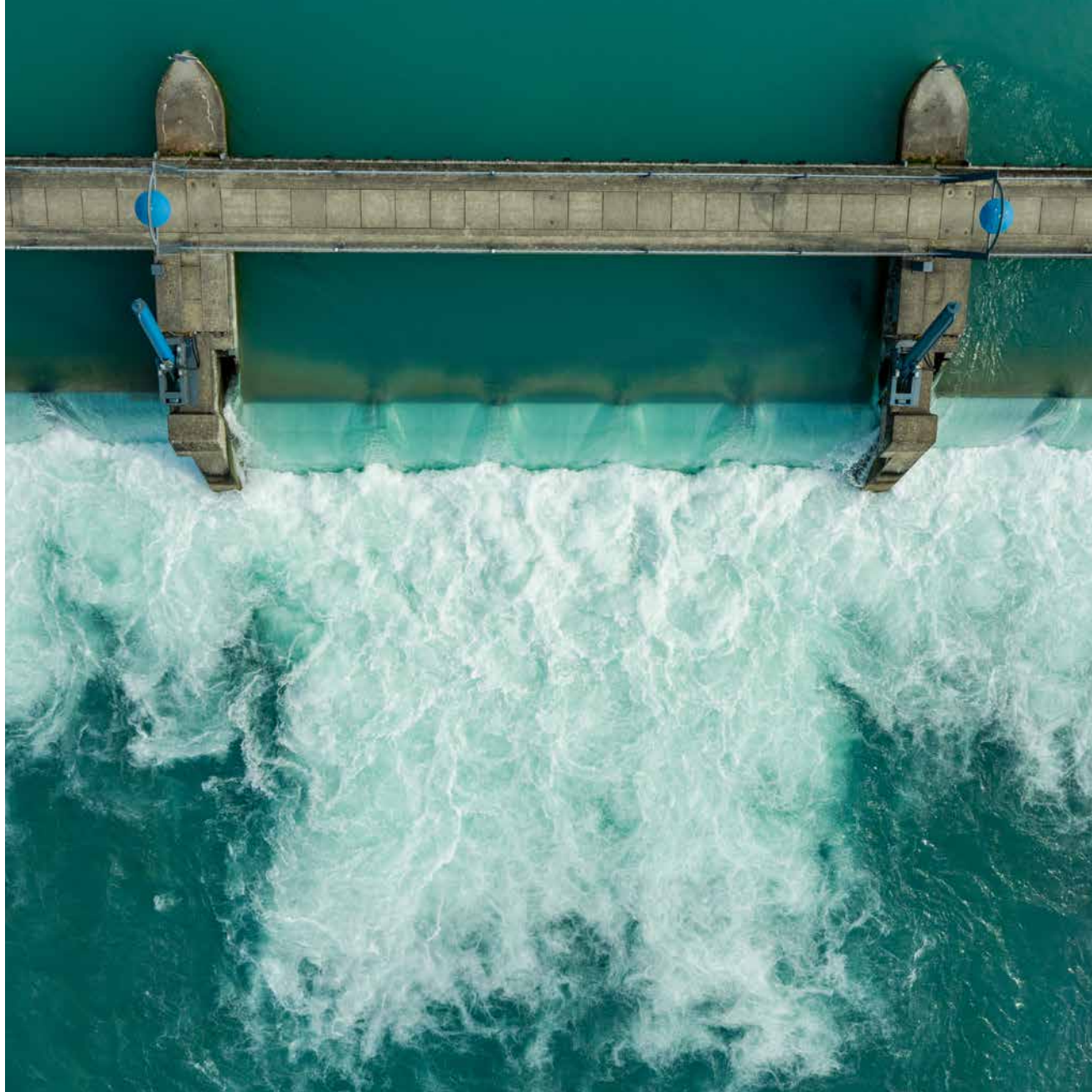
Wie wir in Kapitel 2 noch gründlicher untersuchen werden, sehen sowohl transformative als auch operative CEOs Nachhaltigkeit als Chance, wenn auch aus zwei verschiedenen Blickwinkeln:

- Operative CEOs betrachten Investitionen in Nachhaltigkeit als *Chance, ihre Unternehmen zu optimieren*, indem sie Effizienzen und betriebliche Verbesserungen fördern.
- Transformative CEOs sehen Nachhaltigkeit als *Katalysator für grundlegende Veränderungen* und arbeiten innerhalb der C-suite und mit Ökosystempartnern zusammen, um das Unternehmen neu zu gestalten.

Unser CEO-Bericht 2021, „Find your essential“, konzentrierte sich auf die Identifizierung des wesentlichen Unterscheidungsmerkmals eines Unternehmens – die eine Sache, die es für seine Stakeholder unverzichtbar macht.⁷ Aus dieser Perspektive machen transformative CEOs Nachhaltigkeit zu ihrem „wesentlichen Unterscheidungsmerkmal“ und nutzen es, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Operative CEOs machen ihr Unternehmen so nachhaltig und effizient wie möglich.

Unternehmen mit bewertenden und konformen CEOs hingegen sollten eine Kurskorrektur vornehmen, da ihre aktuellen Aktionspläne in einer Sackgasse enden könnten. Sie müssen über die bloße Bewertung oder regulatorische Verteidigung hinausgehen und handeln. Wie Guy Cormier von der Desjardins Group sagt: „Warten Sie nicht darauf, in allem perfekt zu sein, um Nachhaltigkeit anzunehmen oder proaktiv daran zu arbeiten.“





Kapitel 2

Der Weg zur Nachhaltigkeit: von der Bewertung zur Transformation

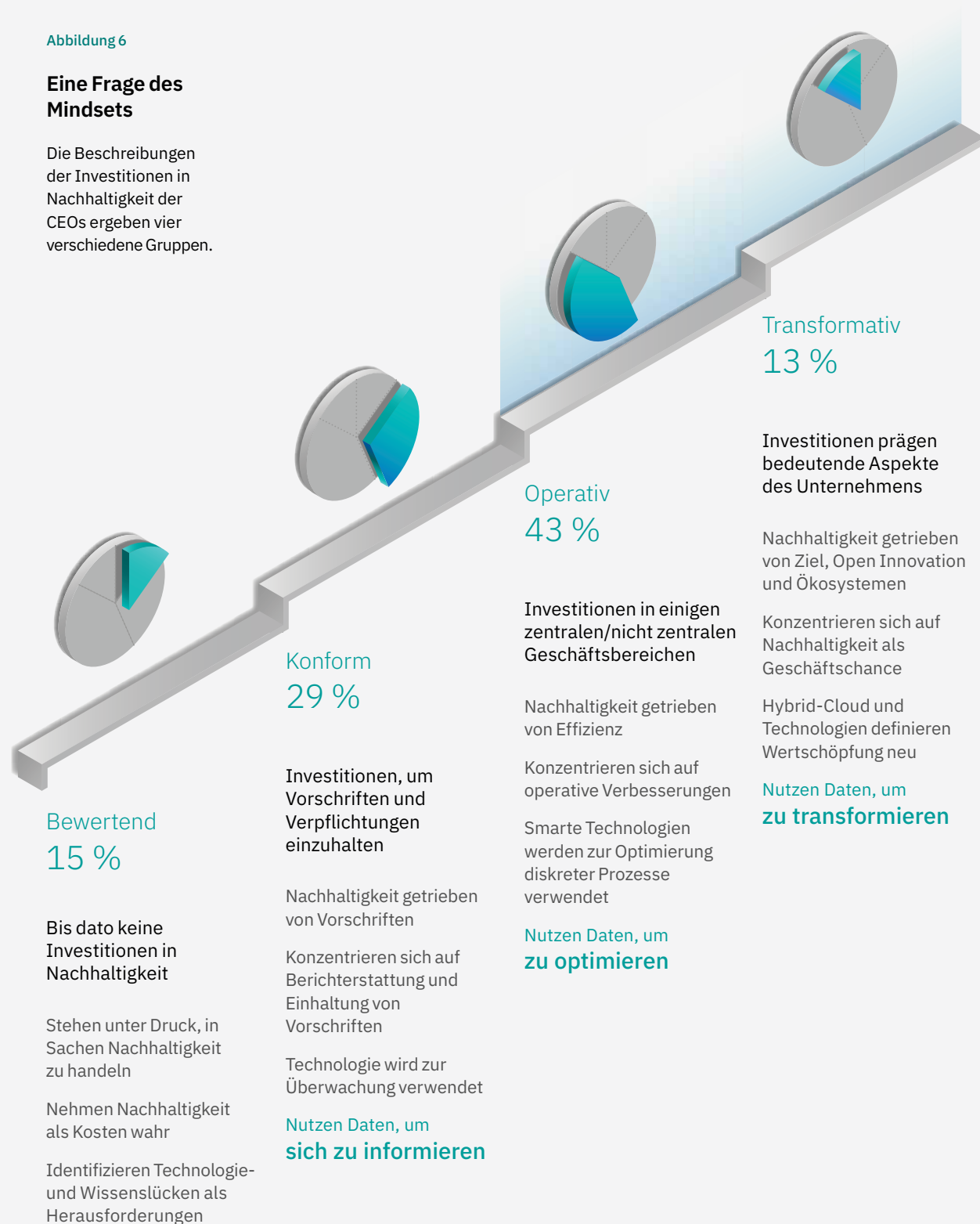
CEOs wissen, dass das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen nicht einfach ist. Einigen gelingt es jedoch, echte Fortschritte zu machen. Was ist das Besondere an ihren Methoden, das den Unterschied macht? Ein offensichtliches Unterscheidungsmerkmal ist eine Strategie: Unternehmen mit klar definierten Nachhaltigkeitsstrategien und engagierten Führungskräften sind besser in der Lage, mit sich verändernden Vorschriften sowie Einstellungen und Erwartungen von Stakeholdern zurechtzukommen.

Wie Fausto Ribeiro, CEO der Banco do Brasil, einem brasilianischen Finanzdienstleister, sehen transformative und operative CEOs Nachhaltigkeit als Geschäftschance zur Erstellung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien, die das Unternehmen durchdringen. Er erklärt: „Wir haben Nachhaltigkeit in unsere Unternehmensstrategie integriert, die sich daher auch in der Dynamik unseres Alltags wiederfindet und sich in der Geschäftsstrategie, dem Risikomanagement und den operativen Plänen unserer Einheiten widerspiegelt.“

Abbildung 6

Eine Frage des Mindsets

Die Beschreibungen der Investitionen in Nachhaltigkeit der CEOs ergeben vier verschiedene Gruppen.



Die vier CEO-Archetypen verfolgen nicht nur verschiedene strategische Ansätze für Investitionen in Nachhaltigkeit, sondern unterscheiden sich zudem in anderen wichtigen Bereichen. Ihre unterschiedlichen Standpunkte und Absichten in Bezug auf Nachhaltigkeit wirken sich darauf aus, wie sie Einbindung und Governance von Stakeholdern handhaben und wie sie Technologie nutzen (siehe Abbildung 6). Sehen wir uns die einzelnen Archetypen genauer an:

Bewertende CEOs (15 %)

Unternehmen mit bewertenden CEOs haben bisher noch keine Investitionen in Nachhaltigkeit getätigt. Während einige Optionen prüfen, haben andere überhaupt keine Pläne. Diese CEOs betrachten Nachhaltigkeit als Herausforderung – aber nicht als persönliche Verantwortung – und ihre Beteiligung an Nachhaltigkeitsinitiativen ist begrenzt. Sie haben in der Regel die Nachhaltigkeits- und Geschäftsstrategien des Unternehmens nicht aufeinander abgestimmt. Personal- und Ressourcenbeschränkungen, und begrenzt ausgereifte Technologien stellen weitere Herausforderungen beim Erreichen von Nachhaltigkeit dar. Weniger als 1 von 5 haben digitale KI-fähige Workflows implementiert und nur 15 % nutzen Hybrid-Cloud.

Konforme CEOs (29 %)

Diese CEOs investieren nur in Nachhaltigkeit, um Vorschriften einzuhalten und regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Sie erwarten einige Geschäftsvorteile durch ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit und verfolgen daher einen reaktiven Ansatz in Bezug auf die meisten Vorschläge von Stakeholdern. Unternehmen mit konformen CEOs sehen Kunden, Investoren und Mitarbeiter eher als Hindernisse denn als Wegbereiter in ihren Bemühungen um Nachhaltigkeit. Nur ein Drittel von ihnen nutzen Hybrid-Cloud-Umgebungen und weniger als ein Viertel haben KI-fähige Workflows implementiert. Die begrenzten datengesteuerten Erkenntnisse und Technologien, die sie haben, werden verwendet, um Fortschritte bei der Einhaltung von Vorschriften zu überwachen.

Operative CEOs (43 %)

Operative CEOs sehen Nachhaltigkeit als Chance für die Optimierung der Geschäftstätigkeit. Sie sind auf betriebliche Verbesserungen und Effizienzen konzentriert und nehmen daher Investitionen in Nachhaltigkeit in zentralen Geschäftsbereichen vor, zusätzlich zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Während fast alle über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, arbeiten die meisten nicht mit Partnern in Ökosystemen für Nachhaltigkeit zusammen. Obwohl die Nutzung von Hybrid-Cloud und automatisierten Workflows für sie noch relativ neu ist, neigen sie eher dazu, smarte Technologien und Erkenntnisse aus Daten zu nutzen.

Transformative CEOs (13 %)

Diese Gruppe definiert Investitionen in Nachhaltigkeit als revolutionär – eine in der Karriere einmalige Chance, ein Unternehmen zum Besseren zu verändern. Zielorientierte, transformative CEOs erstellen Nachhaltigkeitsstrategien, die das gesamte Unternehmen einbeziehen. Sie betrachten Nachhaltigkeit als Geschäftschance und übernehmen persönlich Verantwortung dafür. Transformative CEOs unterstützen Open Innovation und binden Ökosystempartner ein, um Bemühungen um Nachhaltigkeit voranzubringen. Sie verfügen über ausgereifte digitale Funktionen und sind erfahrene Hybrid-Multicloud-Nutzer.

Was unterscheidet den transformativen CEO?

Unternehmen, die von transformativen CEOs geführt werden, sind ihren Mitbewerbern hinsichtlich Entwicklung, Implementierung und Ergebnissen von Nachhaltigkeitsstrategien weit voraus und optimistisch, was künftigen Erfolg angeht. Diese Führungskräfte sind von der Sache überzeugt und verantwortungsbewusst, und sehen Nachhaltigkeit als Chance. Sie sind viel stärker in die Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie ihres Unternehmens involviert und übernehmen persönlich Verantwortung für die Auswirkungen ihres Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft (siehe Abbildung 7).

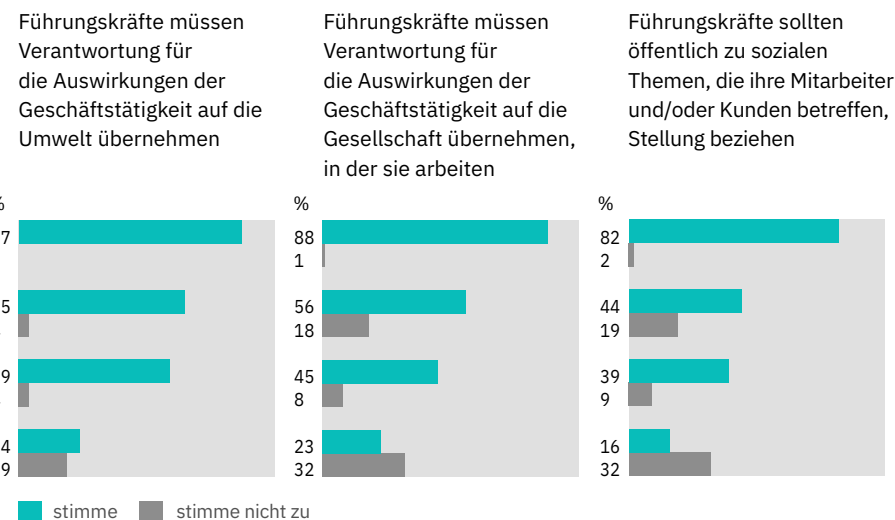
Beispielsweise sieht Vineet Gautam, CEO von Bestseller India, einem Mode-Einzelhandelsunternehmen, Nachhaltigkeit als zwingende Notwendigkeit für sein Unternehmen. Daher hat es das Unternehmen geschafft, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und gleichzeitig die Einnahmen zu verbessern (siehe Seitenleiste „Bestseller India: Gestaltung der Nachhaltigkeit mit datengesteuerten Erkenntnissen“).

Abbildung 7

Verantwortung übernehmen

Transformativ
Operativ
Konform
Bewertend

Transformative CEOs übernehmen persönlich Verantwortung für die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt.



F. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
(Prozentangaben spiegeln die Antworten „stimme zu“ oder „stimme voll zu“ und „stimme nicht zu“ oder „stimme überhaupt nicht zu“ wider.)

Bestseller India

Gestaltung der Nachhaltigkeit mit datengesteuerten Erkenntnissen

Die Modebranche ist berüchtigt für verschwenderische Praktiken, wie z. B. unverkaufte Warenbestände, die auf Mülldeponien landen.⁸ Mit der Überzeugung, dass Nachhaltigkeit eine Voraussetzung für dauerhaften Geschäftserfolg ist, wollte das in Mumbai ansässige Unternehmen, Bestseller India, Design und Produktion besser auf die Nachfrage abstimmen. Mit einem durchgängigen Ansatz zur Beschleunigung seiner digitalen Transformation entwickelte das Unternehmen die erste KI-Lösung der Modebranche des Landes, Fabric.ai. Als Teil der umfangreicheren Fashion FWD-Initiative von Bestseller India zur Förderung nachhaltiger Mode bietet die Lösung datengesteuerte Erkenntnisse zur Unterstützung bei Design, Planung, Produktion und Bedarfsvorhersage in der Vorsaison.

Nachhaltigkeit beginnt in der Designphase, in der digitale Designprozesse dazu beitragen können, schon zu Beginn des Kreativprozesses Müll zu vermeiden. Mit Fabric.ai verfügt Bestseller India über eine digitale Plattform, die für Designer optimiert ist, um schon im Vorfeld eine nachhaltigere Materialauswahl zu ermöglichen. Darüber hinaus können Mitarbeiter durch den Zugriff auf Echtzeitdaten von Entscheidungen nach „Bauchgefühl“ zu Entscheidungen wechseln, die genauer auf die Marktnachfrage abgestimmt sind. Fabric.ai stellt Produktplanern auch datengesteuerte Perspektiven zur Herstellung von Kleidung mit weniger Umweltbelastung zur Verfügung. Und mit intelligenten Workflows für wichtige Geschäftsprozesse können Mitarbeiter intelligenter arbeiten und ihre Zeit effizienter nutzen.

Dank der Lösung konnte Bestseller India unverkaufte Warenbestände und Lieferkettenkosten reduzieren und gleichzeitig die Einnahmen seiner meistverkauften Marke verbessern.⁹

Andy Katz-Mayfield, CEO von Harry's, einem amerikanischen Hersteller von Körperpflegeprodukten, stimmt der Bedeutung von Verantwortungsbewusstsein zu und sagt: „Wir alle sehen und erleben täglich die realen Auswirkungen des Klimawandels und die relative Dringlichkeit, etwas dagegen zu tun. Es ist unsere Pflicht, unseren Beitrag zu leisten.“

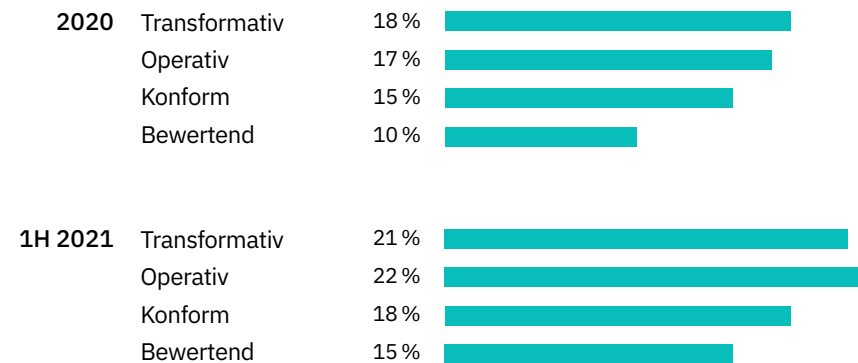
Während mehr als 4 von 5 transformativen CEOs sagen, dass Führungskräfte öffentlich zu sozialen Themen, die Mitarbeiter und Kunden betreffen, Stellung beziehen sollten, stimmen dem nur 16 % der bewertenden CEOs zu. Und 32 % der letzteren sagen, sie stimmen nicht zu, was erklären könnte, warum ihre Unternehmen nicht in Nachhaltigkeit investiert haben.

Die Verpflichtung der transformativen CEOs zu Nachhaltigkeit bietet sich als Grundlage für Höchstleistungen an: Ihre Unternehmen erzielen bessere Nachhaltigkeitsergebnisse und Geschäftserfolge mit im Durchschnitt höheren Umsatzrenditen und Gewinnen vor Steuern – selbst bei unberechenbarer Marktdynamik (siehe Abbildung 8). Auch die operativen CEOs übertreffen die bewertenden und konformen CEOs bei diesen Leistungskennzahlen erheblich, was darauf hindeutet, dass ihr Weg ein gangbarer Weg für CEOs ist, die den transformativen Ansatz für ihr Unternehmen nicht für richtig halten.

Abbildung 8

Frühe Rendite

Transformative und operative CEOs erzielen höhere Gewinnspannen (Gewinn vor Steuern in % der Einnahmen).



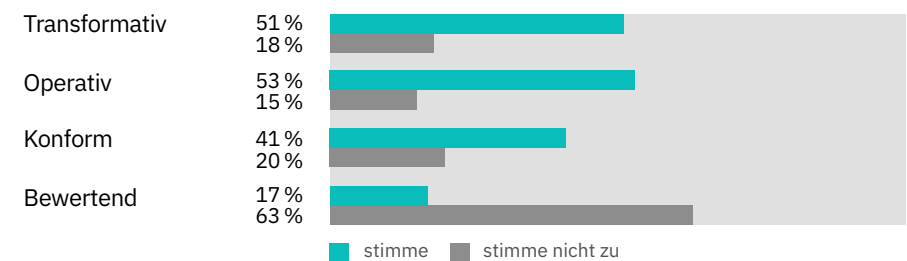
Transformative CEOs erkennen, dass Disruption uns zwingt, Dinge anders zu tun und insbesondere andere Leistungskennzahlen zu verwenden. 53 % sagen, dass sie neu definieren müssen, wie sie Leistung messen und dokumentieren, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. 51 % erwarten, dass ihre Investitionen in Nachhaltigkeit das Unternehmenswachstum beschleunigen werden (siehe Abbildung 9).

Optimismus unter transformativen CEOs signalisiert, dass sie auf ihre Strategie vertrauen. Andy Katz-Mayfield von Harry's drückt es folgendermaßen aus: „Sie müssen manchmal über Ihren Schatten springen und in manchen Fällen Dinge tun, die sich vielleicht nicht gleich in 2 Jahren, sondern erst in 5 oder 10 Jahren auszahlen“.

Abbildung 9

Chancen nutzen

Mehr als die Hälfte der transformativen und operativen CEOs erwarten, dass Nachhaltigkeit das Wachstum beschleunigen wird.



F. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu: Unsere Investitionen in Nachhaltigkeit werden das Unternehmenswachstum beschleunigen. (Prozentangaben spiegeln die Antworten „stimme eher zu“ oder „stimme voll zu“ und „stimme eher nicht zu“ oder „stimme überhaupt nicht zu“ wider.)



Kapitel 3

Der transformative Vorteil: Leadership, Open Innovation und Technologie

Während transformative CEOs ihre Unternehmen grundlegend umgestalten, unterscheiden sie sich in drei wichtigen Bereichen: Leadership, Einbindung und Innovation des Ökosystems, und technologischer Reifegrad.

Das richtige Team aufbauen

Fast 70 % aller CEOs geben an, direkt an der Definition der Nachhaltigkeitsstrategie ihres Unternehmens beteiligt zu sein. Für transformative CEOs ist die Beteiligung praktisch selbstverständlich, wobei 92 % eine führende Rolle spielen.

Da transformative CEOs Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen integrieren, beziehen sie eine größere Gruppe von Führungskräften mit fundiertem Wissen ein als ihre Gegenstücke. Statt Nachhaltigkeit einer einzigen Funktion zuzuordnen, beziehen transformative CEOs die Bereiche operatives Geschäft, Finanzen und Technologie sowie dedizierte Leaders für Nachhaltigkeit und Transformation mit ein (siehe Abbildung 10). Die häufigere Einbindung von Chief Information Officers (CIOs) und Chief Technology Officers (CTOs) stärkt die zentrale Rolle der Technologie bei der Realisierung von Nachhaltigkeit. Die Beteiligung von Führungskräften aus verschiedenen Funktionsbereichen durch CEOs demonstriert ein Bestreben, Nachhaltigkeit als Bestandteil der unternehmensweiten Transformation zu integrieren, statt als isoliertes Projekt zu sehen.

Janet Hayes, CEO von Crate & Barrel, beschreibt den Umfang der Bemühungen wie folgt: „Wir haben eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die alle Abteilungen umfasst... Wir haben uns Produkte aus einem Blickwinkel größerer Nachhaltigkeit angeschaut. Wir haben uns angesehen, wie wir unsere Gebäude bauen. Wir müssen die gesamte Lieferkette angehen.“

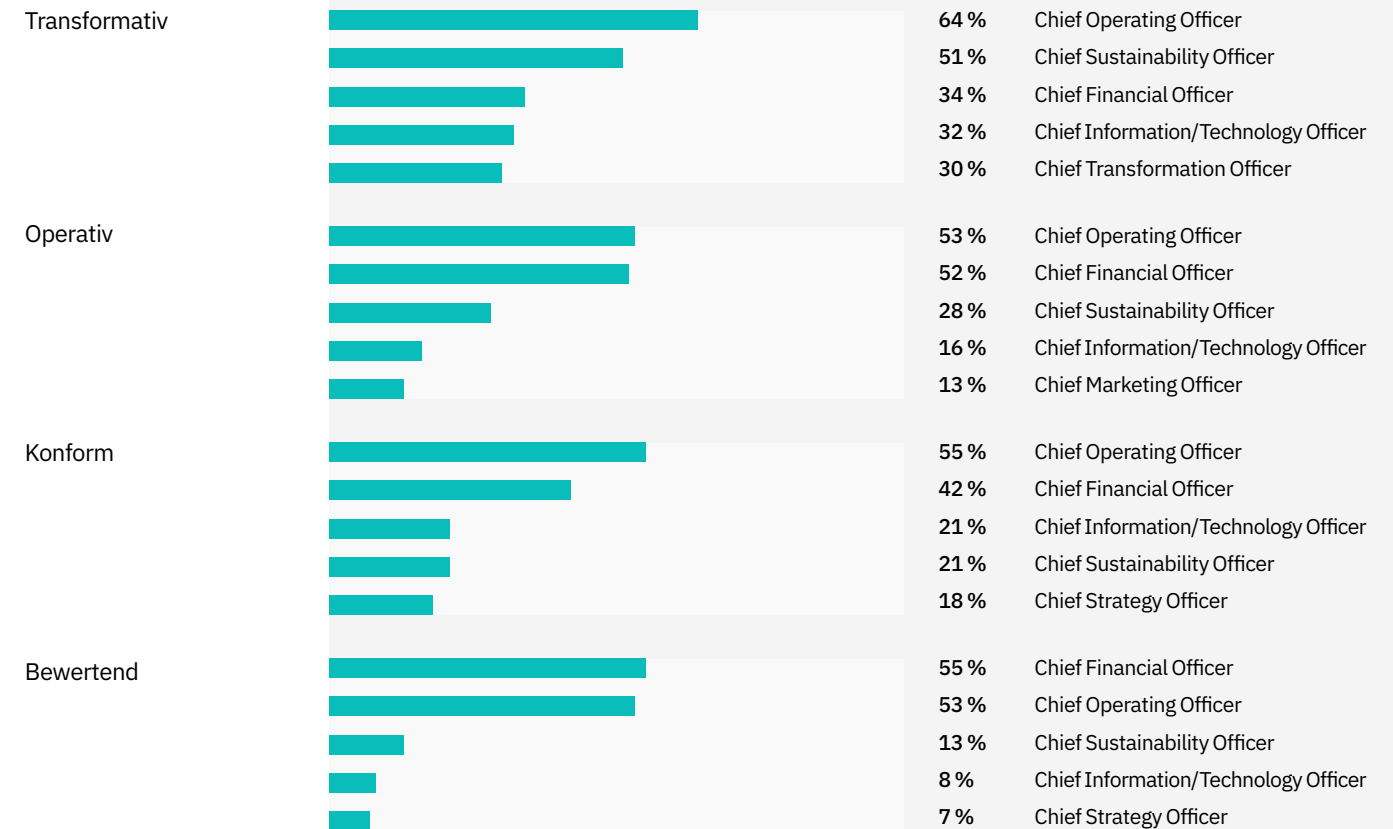


Transformative CEOs verfolgen nicht nur einen Top-Down-Ansatz zur Förderung der Nachhaltigkeit, sondern ergreifen konkrete Maßnahmen, um ihre gesamte Belegschaft mitzunehmen. Sie unterstützen die Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen mit einem strukturierten Change Management-Plan mehr als doppelt so häufig wie andere CEOs. Und während die Mehrheit der transformativen CEOs zuversichtlich sind, dass klare Nachhaltigkeitsziele Mitarbeiter motivieren, nutzen viele von ihnen Boni, um Verantwortungsbewusstsein noch tiefer in ihren Unternehmen zu verwurzeln. Fast 40 % verknüpfen bereits Mitarbeiterboni mit bestimmten Nachhaltigkeitskennzahlen.

Abbildung 10

Ein Team ist nötig

Transformative CEOs binden eine größere Vielfalt an Führungskräften bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen ein.



F. Wer aus Ihrer C-suite wird in den nächsten 2-3 Jahren die wichtigste Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen im Unternehmen spielen?

Gemeinsam Innovation erreichen

Ökosystempartnerschaften sind ein weiterer Bereich, in dem wir deutliche Unterschiede zwischen den CEO-Archetypen sehen, was das Thema Nachhaltigkeit angeht. Die Lösung der drängendsten sozialen und ökologischen Probleme der Welt erfordert strategische Zusammenarbeit und innovative Ansätze, sowohl branchenintern als auch branchenübergreifend. Xun Feng Liu, Vorstandsvorsitzender der Shanghai Huayi Group, einem chinesischen Chemieunternehmen, weist darauf hin, dass Nachhaltigkeit nicht von einem Unternehmen allein erreicht werden kann. Vielmehr „liegt es an jedem Einzelnen, zusammenzuarbeiten und die Synergien globaler Partner zu stärken“.

Transformative CEOs beziehen ihre Ökosysteme umfassend ein – fast 70 % stimmen sich mit Partnern ab, um gemeinsam Nachhaltigkeitskennzahlen zu dokumentieren. 50 % haben im Rahmen ihrer Bemühungen um Nachhaltigkeit komplett neue Unternehmensnetzwerke oder -plattformen aufgebaut. Darüber hinaus fördern sie auch weitere Innovationen in ihren eigenen Unternehmen, wobei zwei Drittel uns sagen, dass Experimentieren eine wichtige Rolle bei ihren Nachhaltigkeitsinitiativen spielen.

Transformative CEOs beginnen auch, noch weitergehende Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu prüfen und damit das Leistungsspektrum zu erweitern und Erkenntnisse zu teilen, um Open Innovation zu fördern (siehe Abbildung 11). Durch den Zusammenschluss, selbst mit Wettbewerbern, können Unternehmen von ihren gemeinsamen Bemühungen um innovative branchenspezifische Nachhaltigkeitslösungen profitieren – wie auch die Gesellschaft.

Miki Oikawa, Präsident von POLA Inc., einem japanischen Hersteller von Kosmetik und Körperpflegeprodukten erklärt: „Wenn wir Veränderungen auf inklusive Weise fördern möchten, müssen wir unseren Austausch mit Wettbewerbern vertiefen... Das Mindset der Branche hat sich zu dem Punkt entwickelt, an dem wir alle erkennen, dass Nachhaltigkeit etwas ist, das jedes Unternehmen anstreben sollte.“

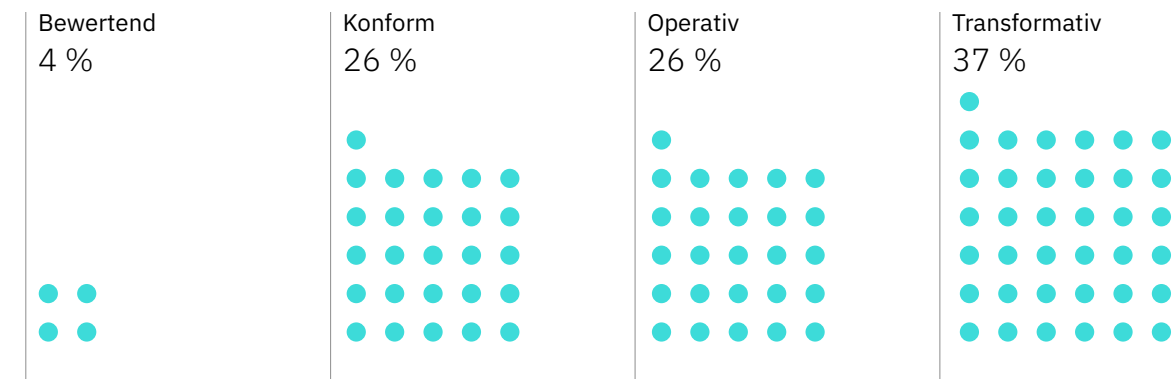
Einige Unternehmen weiten ihre eigene Verpflichtung zu Nachhaltigkeit auf ihr Ökosystem aus, indem sie Lieferanten dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren zu nutzen (siehe Seitenleiste „Iberdrola: Aufbau einer umweltfreundlicheren Lieferkette“).

Felipe Nascimento von MAPFRE Seguros erläutert die Notwendigkeit, über die Ungewissheiten hinauszusehen und Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu finden. „Man kann ESG-Themen als Risiken betrachten, aber sie stellen auch große Chancen für Innovation dar“, sagt er.

Abbildung 11

Gemeinsam innovativ sein

CEOs beginnen, das Potenzial von Open Innovation mit Geschäftspartnern zu nutzen.



F. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Open Innovation mit Geschäftspartnern fördert unsere Nachhaltigkeitsinitiativen. (Prozentangaben spiegeln die Antworten „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“ wider.)

Iberdrola

Aufbau einer umweltfreundlicheren Lieferkette

Iberdrola ist ein weltweit tätiger Energieversorger – nach Börsenwert der drittgrößte der Welt – und eines der führenden Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien. Mit dem Bestreben, bis 2030 in Europa und bis 2050 weltweit CO₂-Neutralität zu erreichen, möchte das Unternehmen andere Unternehmen im Ökosystem dazu ermutigen, aktiv Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels zu ergreifen.

Iberdrola verfolgt das ehrgeizige Ziel, sicherzustellen, dass mindestens 70 % seiner zentralen Lieferanten über effektive Richtlinien und Standards für nachhaltige Entwicklung verfügen. Das bestehende lokale Supplier-Relationship-Management-System (SRM) des Unternehmens bot nur eingeschränkte Governancefunktionen für den unternehmensweiten Einkauf und keine Möglichkeit, neue und bestehende Lieferanten anhand von Nachhaltigkeitskriterien zu bewerten. Wartung und Management des Systems wurden auch zunehmend teurer und zeitaufwendiger.

Daher migrierte Iberdrola zu einem All-Cloud-SRM, das mit der Enterprise-Resource-Planning-Lösung des Unternehmens zusammenarbeitet und damit die Kombination von Einkaufs- mit Kerngeschäftsprozessen wie Finanz-, Kapazitäts- und Ressourcenplanung vereinfacht. Eine integrierte Lösung eines Drittanbieters hilft dem Unternehmen, Lieferanten anhand ihrer Verpflichtungen für Nachhaltigkeit zu bewerten, und bietet eine detaillierte Übersicht der Umwelteinflüsse der Lieferkette. Iberdrola kann das Tool auch verwenden, um ein klar umrissenes Maßnahmenpaket für Lieferanten zu erstellen, um seine Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und positive Veränderungen im gesamten Energiesektor zu vereinfachen.¹⁰



„Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein Konzept oder eine Abteilung in einem Unternehmen. Sie ist integraler Bestandteil unserer Kultur und eine Lebensweise. Wenn Sie zwei Schritte voraus sein wollen, muss jeder im Unternehmen davon überzeugt sein.“

Suraj Bahirwani

President und Global Sales Head, Grasim Industries Limited, Pulp and Fiber Division, eines indischen Fertigungsunternehmens

Reifegrad und Nachhaltigkeit in Einklang bringen



Digitale Technologien sind die Grundlage für Innovationen und Verbesserungen hinsichtlich Produktivität, Effizienz sowie Kosten und damit unerlässlich, um das Potenzial von Nachhaltigkeitsinitiativen auszuschöpfen. Peter Bakker, Präsident und CEO des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), beschreibt die unterstützende Rolle der Technologie wie folgt: „Von künstlicher Intelligenz bis zum Quantencomputing ist Technologie ein entscheidender Faktor für die Systemtransformation, die wir brauchen, um bis 2050 eine Welt zu schaffen, in der mehr als 9 Milliarden Menschen gut und innerhalb der Grenzen des Planeten leben.“

BrightFarms, Inc., ein Indoor-Farming-Unternehmen, nutzt Blockchain- und Cloud-Technologien, um die Rückverfolgbarkeit und Sicherheit seiner nachhaltig angebauten Produkte zu verbessern (siehe Seitenleiste „BrightFarms: Verbesserung der Lebensmittelsicherheit – und Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks“).

BrightFarms

Verbesserung der Lebensmittelsicherheit – und Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks

BrightFarms, Inc., ein Indoor-Farming-Unternehmen, wurde gegründet, um die Lieferkette für Grünerzeugnisse zu vereinfachen und zu dezentralisieren sowie Verbrauchern eine nachhaltigere Auswahl zu bieten. BrightFarms gründet überall in den USA Gewächshaus-Farmen, um Händler vor Ort mit frischem, pestizidfreiem Blattgemüse zu versorgen, das weniger Wasser und Boden für den Anbau benötigt – und weniger Kraftstoff für den Transport – als Produkte, die von weiter her kommen.

Zudem verwendet BrightFarms Blockchain- und Cloud-Technologien, um die Sicherheit seiner Lebensmittel bei sich ständig verändernden klimatischen Bedingungen zu gewährleisten, und bietet so eine zusätzliche Sicherheitsebene. Mit einer Plattformlösung sammelt BrightFarms Daten zu jedem Schritt der Anbau-, Verpackungs- und Lieferprozesse und sorgt gleichzeitig für Datensicherheit. Das Unternehmen überwacht auch die Key Performance Indicators (KPIs), die die Erntezyklen und Ernteeffizienz verschiedener Pflanzen bestimmen. BrightFarms verwaltet dann die Erntezyklen, um bevorzugte Sorten von frischem Gemüse auf nachhaltigere Weise anzubauen und gleichzeitig den Ausschuss durch Überproduktion zu reduzieren.

Mit der Blockchain-Lösung kann BrightFarms Grünerzeugnisse in nur 24 Stunden nach der Ernte verpacken, verladen und ausliefern und sämtliche Produkte innerhalb von einer Minute verfolgen. Das Unternehmen rechnet mit erheblichen Effizienzgewinnen auf dem ökologischen Markt, dank Produkten, die schneller auf den Markt kommen, da die Distributed-Ledger-Lösung die Zusammenarbeit vereinfacht, die Transparenz verbessert und Fehler bei der Übertragung und Verarbeitung verringert.¹¹

„Technologie einzusetzen, um zu ermitteln, wie viel wir an CO2-Emissionen einsparen können, und dies in einem Dashboard darzustellen, ist ebenfalls wichtig, denn ohne Visualisierung ist es schwierig, Probleme zu erkennen.“

Miki Oikawa
Präsident von POLA Inc.

Xun Feng Liu von der Shanghai Huayi Group skizziert vier Möglichkeiten, wie digitale Technologien Nachhaltigkeit fördern: „Erstens durch Unterstützung von Unternehmen, Vorschriften und Regeln einzuhalten. Zweitens durch Unterstützung von Unternehmen, sich zu erneuern und differenziertes Leadership zu erreichen. Drittens durch Verbesserung der Kundenbindung und -wahrnehmung. Und viertens durch Verbesserung der internen Optimierung.“

Transformative CEOs berichten von erheblich solideren technischen Grundlagen als ihre Mitbewerber. Meg O'Neill von Woodside erklärt, wie Technologien und Lösungen, z. B. digitale Zwillinge und zustandsabhängige Wartung die Erkenntnisse eines Unternehmens über die Geschäftstätigkeit vertiefen können, und sagt: „Wir machen große Fortschritte in Bezug auf digitale und technische Funktionen, die uns helfen, unser Geschäft zu verstehen und unsere Anlagen zu optimieren.“

Fast 70 % der transformativen CEOs sind zuversichtlich, dass ihre digitale Infrastruktur Investitionen in neue Technologie begünstigt, um effizient zu skalieren und Wertschöpfung zu bieten (siehe Abbildung 12). Transformative CEOs nutzen zudem Hybrid-Cloud-Plattformen und andere exponentielle Technologien, um die Leistung zu verbessern. Dr. Nicholas Garrett, CEO der RCS Global Group, einem weltweit tätigen Dienstleister mit Schwerpunkt auf verantwortungsvoller Beschaffung, sagt: „Blockchain bietet eine zuverlässige und sichere Umgebung, die einen effizienteren Datenaustausch ermöglicht, um Kosten zu reduzieren und die Chance auf positivere Auswirkungen zu verbessern.“

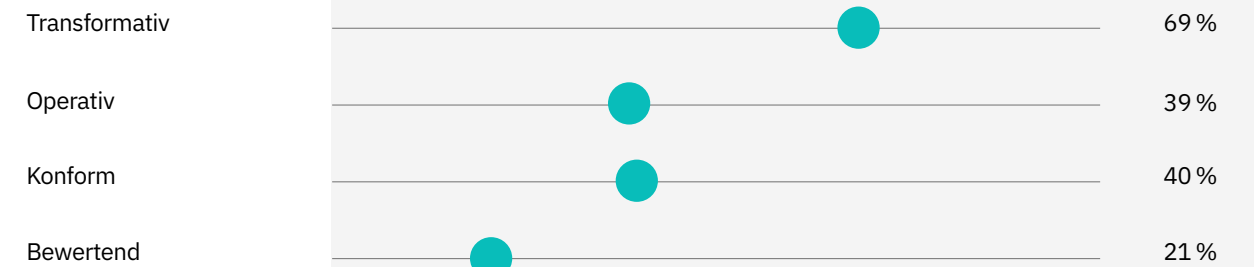
Transformative CEOs sind zuversichtlich, dass sich ihr digitales Leistungsspektrum weiterentwickeln wird. Während mehr als die Hälfte angibt, dass ihre Unternehmen bereits heute durch KI automatisierte digitale Workflows nutzen, erwarten fast 80 %, dies in 3 Jahren zu erreichen–und übertreffen damit ihre Mitbewerber bei weitem.

Abbildung 12

Bereit, zu skalieren

Mit einer soliden digitalen Grundlage können transformative CEOs exponentielle Technologien nutzen.

Skalieren und Wertschöpfung aus neuen Investitionen bieten



Betreiben mehrerer Cloud-Plattformen



F.: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Unsere digitale Infrastruktur begünstigt Investitionen in neue Technologie, um effizient zu skalieren und Wertschöpfung zu bieten. Unsere Daten und Systeme werden derzeit auf mehreren Cloud-Plattformen ausgeführt. (Prozentangaben spiegeln die Antworten „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“ wider.)

Das Plus der digitalen Transformation

Wenn es darum geht, Chancen zu optimieren und geschäftlichen Nutzen bereitzustellen, haben einige CEOs einen zusätzlichen und doch entscheidenden Schritt erkannt. Diese CEOs berichten, dass sie ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit und um digitale Transformation bewusst aufeinander abstimmen. Für Unternehmen mit einer klar definierten Nachhaltigkeitsstrategie und den richtigen Funktionen an Ort und Stelle bietet diese Abstimmung erhebliche Leistungsvorteile – bis zu 41 % höhere Umsatzsteigerung.

Da Unternehmen mit bewertenden CEOs nicht in Nachhaltigkeit investieren und nur eine begrenzte bis gar keine Nachhaltigkeitsstrategie haben, wird diese Gruppe in unserer Analyse nicht berücksichtigt. Wenn man sich jedoch die anderen Gruppen ansieht, werden die Vorteile klar, die eine Abstimmung der Strategien aufeinander bringen kann. Von besonderem Interesse ist die von den transformativen CEOs identifizierte mögliche Umsatzsteigerung (siehe Abbildung 13). Diejenigen, die berichten, dass sie ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit und um digitale Transformation bewusst aufeinander abstimmen, verzeichnen ein wesentlich größeres Wachstum als ihre Mitbewerber, die diese Bemühungen nicht aufeinander abgestimmt haben. Wir sehen ein ähnliches, wenn auch weniger ausgeprägtes Muster von Höchstleistung bei operativen CEOs, obwohl diese einen anderen Ansatz für ihre Investitionen in Nachhaltigkeit verfolgen.

Inzwischen wurden die transformativen Führungskräfte, die diese zentralen Bemühungen noch nicht aufeinander abgestimmt haben, nicht nur von ihren transformativen Mitbewerbern, die dies bereits getan haben, sondern auch von ihren operativen Mitbewerbern, die noch keine

Abstimmung durchgeführt haben, überholt. Die bewusste Abstimmung von Initiativen für Nachhaltigkeit und digitale Transformation ist für CEOs unabdingbar, die ihre Unternehmen transformieren – und in diesem Zuge grundlegend umgestalten – möchten.

Transformative Nachhaltigkeit ist alles andere als ein einmaliger Prozess und endet nicht, sobald ein Unternehmen bestimmte Funktionen erstellt und integriert hat. Juan Carlos Mora Uribe von Bancolombia erwähnt die notwendige Ausdauer im Streben nach Nachhaltigkeit und gibt Folgendes zu bedenken: „Leadership im Bereich Nachhaltigkeit ist vergänglich, da es ein Wettbewerbsvorteil ist. Das spornt uns an, dauerhaft am Ball zu bleiben und Fortschritte zu machen.“

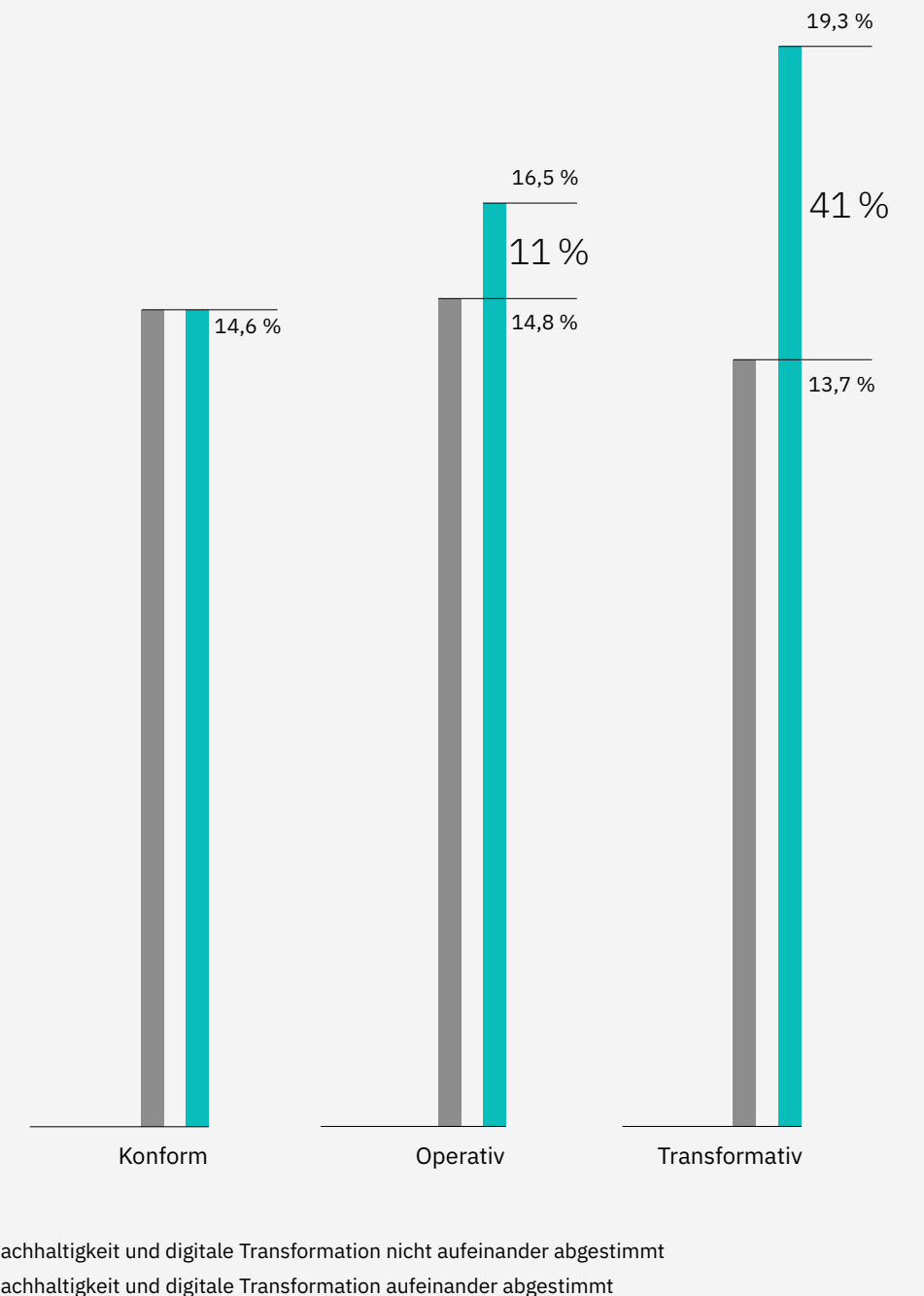
Es ist wichtig, die Notwendigkeit neuer Funktionen und Ansätze vorauszusehen, wenn man diese fortlaufenden Fortschritte erzielen möchte. Marshall Wilmot von ATCO sieht dies als Verpflichtung seines Unternehmens an. „Es obliegt uns, unseren Kunden neue und innovative Technologien und Lösungen bereitzustellen und dabei immer einen oder zwei Schritte über unser aktuelles Geschäftsmodell hinauszudenken. Meiner Meinung nach wären wir nachlässig, wenn wir nicht in die Zukunft schauen und sicherstellen würden, dass wir diejenigen sind, die diese Funktionen bereitstellen können“, sagt er.

Die langfristige Entwicklung im Auge zu behalten war ein gängiges Thema bei den CEOs, wenn es um Nachhaltigkeitsziele ging. Jochen Zeitz, CEO von Harley Davidson, verortet die Investitionen seines Unternehmens in die Elektrifizierung wie folgt: „Wir arbeiten unablässig daran, langfristige Lösungen zu finden... Wir möchten auf der Tradition und dem Mythos der Marke aufbauen.“

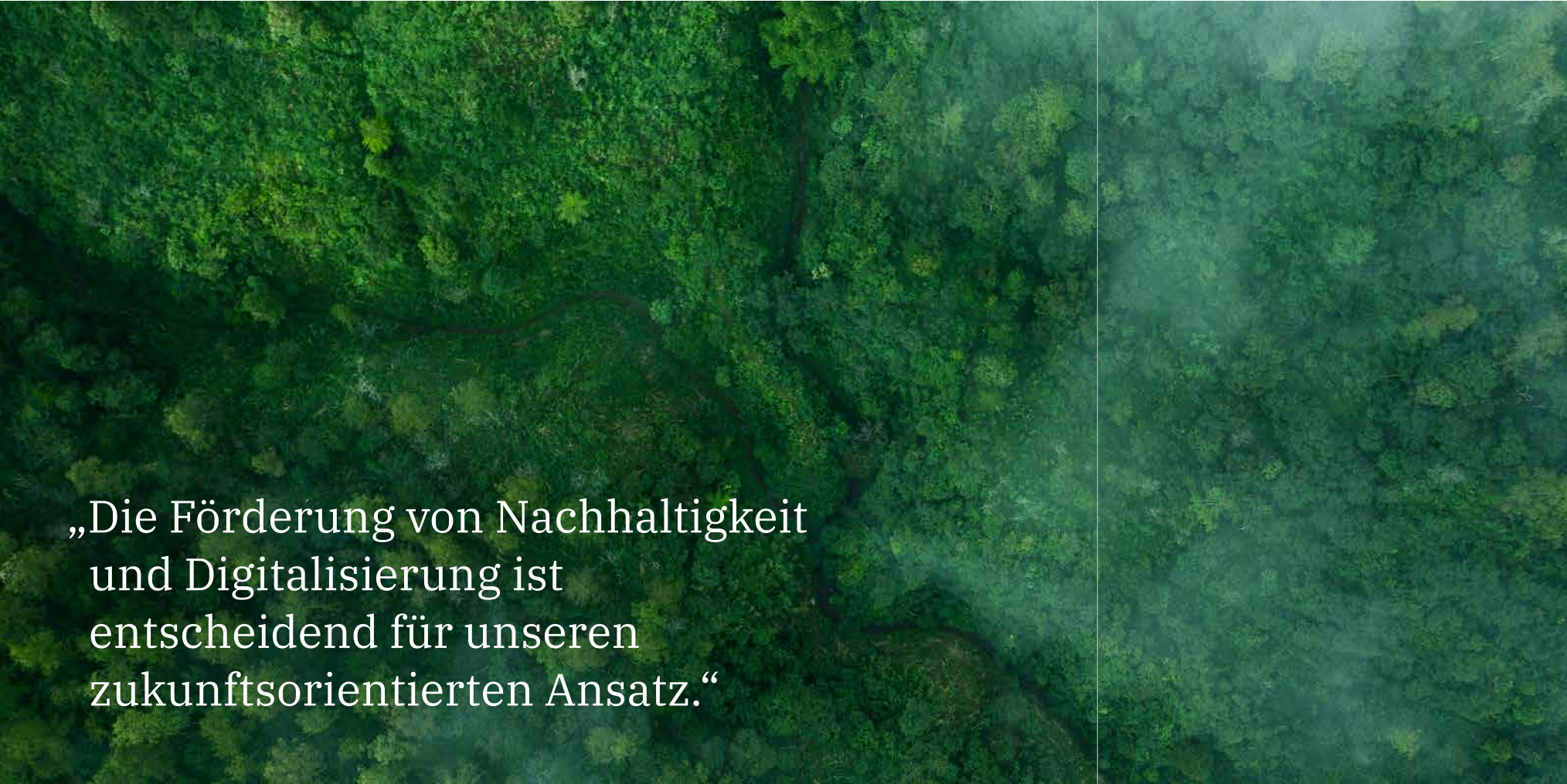
Abbildung 13

Wachstum durch Transformation

CEOs, die Nachhaltigkeit und digitale Transformation aufeinander abstimmen, erzielen höhere Umsatzsteigerung.



F.: Wie war die Umsatz-/Budgetentwicklung Ihres Unternehmens im 1. Halbjahr 2021 im Jahresvergleich (d. h. 1H 2021 gegenüber 1H 2020)?



„Die Förderung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung ist entscheidend für unseren zukunftsorientierten Ansatz.“

Dr. Stefan Rennicke

CEO der KAYA&KATO GmbH,
einem deutschen Unternehmen für
Textilien und Arbeitskleidung

Handlungs- leitfaden: Tipps für Fortschritte auf allen Wegen

Es ist Zeit zu handeln. CEOs können Nachhaltigkeit weder ignorieren noch können sie es sich leisten, zaghaft zu sein. Dieser Handlungsleitfaden enthält die nächsten Schritte, die CEOs in allen Arten von Unternehmen unternehmen können, um dem Druck von Stakeholdern Stand zu halten und dauerhafte transformative Nachhaltigkeit zu erreichen.

Die Realisierung des Geschäftspotenzials von Nachhaltigkeit erfordert gemeinsames Handeln an mehrere Fronten. Die richtigen nächsten Schritte hängen davon ab, wo Sie sich auf dem Weg zur Nachhaltigkeit befinden. Wir bieten Maßnahmen, die darauf basieren, wo sich Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach heute befindet und wohin es in Zukunft gehen soll.

Handlungsleitfaden: Alle CEOs

Persönliche Verantwortung für die Nachhaltigkeitsziele Ihres Unternehmens übernehmen:

- Streben Sie proaktiv nach Nachhaltigkeit.
- Definieren Sie die Ziele und treten Sie für eine attraktive Chance für Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen ein.

Ihre technologische Grundlage erstellen und verwalten:

- Investieren Sie in offene und vollständig kompatible Technologien, die es Ihnen ermöglichen, Datensoftware und Innovation im richtigen Maß und Tempo im gesamten Unternehmen zu nutzen.
- Schaffen Sie die notwendige Grundlage und Governance für Technologie und Daten, um Orchestrierung, Zusammenarbeit, Co-creation, Agilität und fundierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen.



Mitarbeiter und potenzielle Arbeitskräfte einbinden:

- Sprechen Sie zielorientierte Personen mit dem notwendigen Know-how und Fachwissen an und halten Sie diese.
- Binden Sie Mitarbeiter aktiv in die Entwicklung und Ausführung Ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen ein.

Nachhaltigkeit zu einem unternehmensweiten Anliegen machen:

- Binden Sie Führungskräfte über wichtige Funktionen und Geschäftsbereiche hinweg in koordinierte Bemühungen ein und bestehen Sie auf gemeinsamer Verantwortung.
- Verankern Sie ein Mindset der Nachhaltigkeit in allen zentralen Funktionen und fördern Sie Verbesserungen im gesamten Unternehmen.

Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit Ökosystempartnern suchen:

- Erstellen und beteiligen Sie Ihre Ökosysteme aktiv, um gemeinsame Nachhaltigkeitsziele zu fördern.
- Beschleunigen Sie Erkenntnisse, Initiativen und Wirkung durch Nutzung gemeinsamer Funktionen und Förderung von Open Innovation.

Herausforderungen vorhersehen und auf Ergebnisse konzentrieren:

- Definieren und überwachen Sie Kennzahlen und Metriken mit Schwerpunkt auf Transparenz, langfristigen Zielen und neuen Quellen der Wertschöpfung.
- Denken Sie groß, fangen Sie klein an und skalieren Sie schnell, um den Nutzen von Nachhaltigkeit zu belegen und wichtige Stakeholder zu überzeugen.

Handlungsleitfaden: Transformative CEOs

Nachhaltigkeit im Kern verankern:

- Binden Sie Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen ein und stimmen Sie Nachhaltigkeit auf digitale Transformation ab.
- Fördern Sie eine Erwartung fortlaufender Verbesserungen.

Eine zielorientierte Kultur schaffen:

- Stärken Sie Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen.
- Nutzen Sie Change Management, um Personen während der gesamten Transformation anzuleiten, einzubinden und zu unterstützen.

Open Innovation beschleunigen:

- Nutzen Sie Partnerschaften im Ökosystem, um Leistungsspektrum, Wissen und Know-how zu erweitern.
- Seien Sie experimentierfreudig und integrieren Sie neue Datenquellen, um bessere Erkenntnisse zu erhalten.

Kennzahlen und Metriken neu definieren:

- Verfeinern Sie Kennzahlen und Daten in Bezug auf Nachhaltigkeit, um die ROI-Berechnung zu verbessern.
- Nutzen Sie erweiterte Definitionen von Wertschöpfung und neue Zeithorizonte für Renditen.

Vorteile nutzen:

- Erweitern Sie technische Funktionen mit Ihren Ökosystempartnern, um sich abzuheben und schneller zu sein.
- Nutzen Sie neue Quellen der Wertschöpfung, die wirklich nachhaltigen Unternehmen vorbehalten sind.

Handlungsleitfaden:
Operative CEOs

Nachhaltigkeitsziele definieren:

- Arbeiten Sie eine Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr gesamtes Unternehmen aus und klären Sie, wie und wo Sie beabsichtigen, operative Nachhaltigkeit im Vergleich zu transformativer Nachhaltigkeit zu verfolgen.
- Stimmen Sie Ihre Strategien für Nachhaltigkeit und digitale Transformation aufeinander ab, um maximale Wirkung zu erzielen.

Die technische Grundlage stärken:

- Investieren Sie in Technologien wie Hybrid-Cloud und KI, die notwendig sind, um die Skalierbarkeit zu verbessern, die Agilität zu optimieren und datengesteuerte Erkenntnisse zu beschleunigen.
- Verbessern Sie die plattformübergreifende Orchestrierung und Automatisierung von Apps, Workloads, Ressourcen und Infrastruktur.

Kennzahlen zur Stärkung der Nachhaltigkeit neu definieren:

- Optimieren Sie wesentliche Leistungskennzahlen, um Nachhaltigkeit einzubeziehen und die Zuverlässigkeit bei ROI-Berechnungen zu verbessern.
- Verknüpfen Sie Nachhaltigkeitsergebnisse mit Boni für eine größere Gruppe von Mitarbeitern mit fundiertem Wissen.

Die Einbindung Ihrer Lieferanten und Ihres Ökosystems vertiefen:

- Binden Sie Lieferanten und Geschäftspartner in die gemeinsame Entwicklung ein, um Nachhaltigkeitslösungen und Arbeitsweisen zu verbessern.
- Tragen Sie dazu bei, durchgängige Transparenz in Ihrer Lieferkette durch Datenplattformen sicherzustellen, um Möglichkeiten für die Verbesserung von Geschäftstätigkeit und Nachhaltigkeit zu identifizieren.

Den Einfluss der Nachhaltigkeit auf Ihre Geschäftstätigkeit skalieren:

- Binden Sie Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmenstransformation und Technologie in Ihr Unternehmen ein und arbeiten Sie in der gesamten C-suite zusammen, um mehr zu erreichen.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter durch gemeinsame Entwicklung, Crowdsourcing und Innovationsworkshops in das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen ein.

Handlungsleitfaden:
Konforme CEOs

Den Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen verbessern:

- Verstehen Sie Nachhaltigkeit als Chance, die es zu verfolgen gilt, und nicht als einen zu vermeidenden Kostenfaktor.
- Geben Sie einen klaren Weg vor, der zwischen Optimierung und einer grundlegenden Transformation in Bezug auf Nachhaltigkeit unterscheidet.

Leistungsspektrum erweitern:

- Entwickeln Sie die Grundlage für Daten und Technologie, die für Transparenz beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen notwendig ist.
- Schulen Sie Mitarbeiter um und binden Sie sie ein, um Veränderungen für Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

Neue Kennzahlen und Metriken bewerten:

- Definieren Sie Kennzahlen und Datenanforderungen, um die Nachhaltigkeitsleistung in Ihrem Unternehmen zu fördern.
- Identifizieren und füllen Sie Lücken bei Daten und Analytik, um eine zuverlässigere ROI-Berechnung zu ermöglichen.

Leadership-Beteiligung erweitern:

- Erweitern Sie den Zusammenschluss von Führungskräften in Unternehmen, die sich für den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen stark machen und dafür verantwortlich sind.
- Bieten Sie Anreize für Führungskräfte und Mitarbeiter, indem Sie Vergütung mit Nachhaltigkeitsleistung verknüpfen.

Mitstreiter einbeziehen:

- Betrachten Sie Kunden, Investoren und Mitarbeiter als Mitstreiter und Wegbereiter und nicht als Hindernisse.
- Arbeiten Sie beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen aktiv mit Lieferanten und Ökosystempartnern zusammen.

Handlungsleitfaden:
Bewertende CEOs

Ein Bewusstsein der Dringlichkeit rund um Nachhaltigkeit schaffen:

- Verpflichten Sie sich persönlich zur Unterstützung von Nachhaltigkeit.
- Initiieren Sie Diskussionen zu Nachhaltigkeitsstrategien und definieren Sie wichtige Ziele.

In Grundlagen investieren:

- Erweitern und modernisieren Sie die technische Infrastruktur und Funktionalität, die als Bausteine für künftiges Wachstum dienen werden.
- Beginnen Sie mit dem Aufbau der Kenntnisse von Mitarbeitern, die notwendig sind, um künftige Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Herausforderungen voraussehen:

- Bereiten Sie Ihre Stakeholder auf neue Arten der Berechnung des ROI für Nachhaltigkeit vor.
- Prüfen Sie potenzielle Investitionen im Rahmen realistischer Zeitachsen.

Partner innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens identifizieren:

- Erweitern Sie die Einbindung von Entscheidungsträgern, um Leader aus den Bereichen operatives Geschäft, Transformation, Finanzen und Technologie einzuschließen.
- Suchen Sie nach Kooperationsmöglichkeiten und Partnerschaften, die Informationen für Ihre Initiativen und Ihr Leistungsspektrum im Bereich Nachhaltigkeit bieten und diese beschleunigen können.

Handeln Sie:

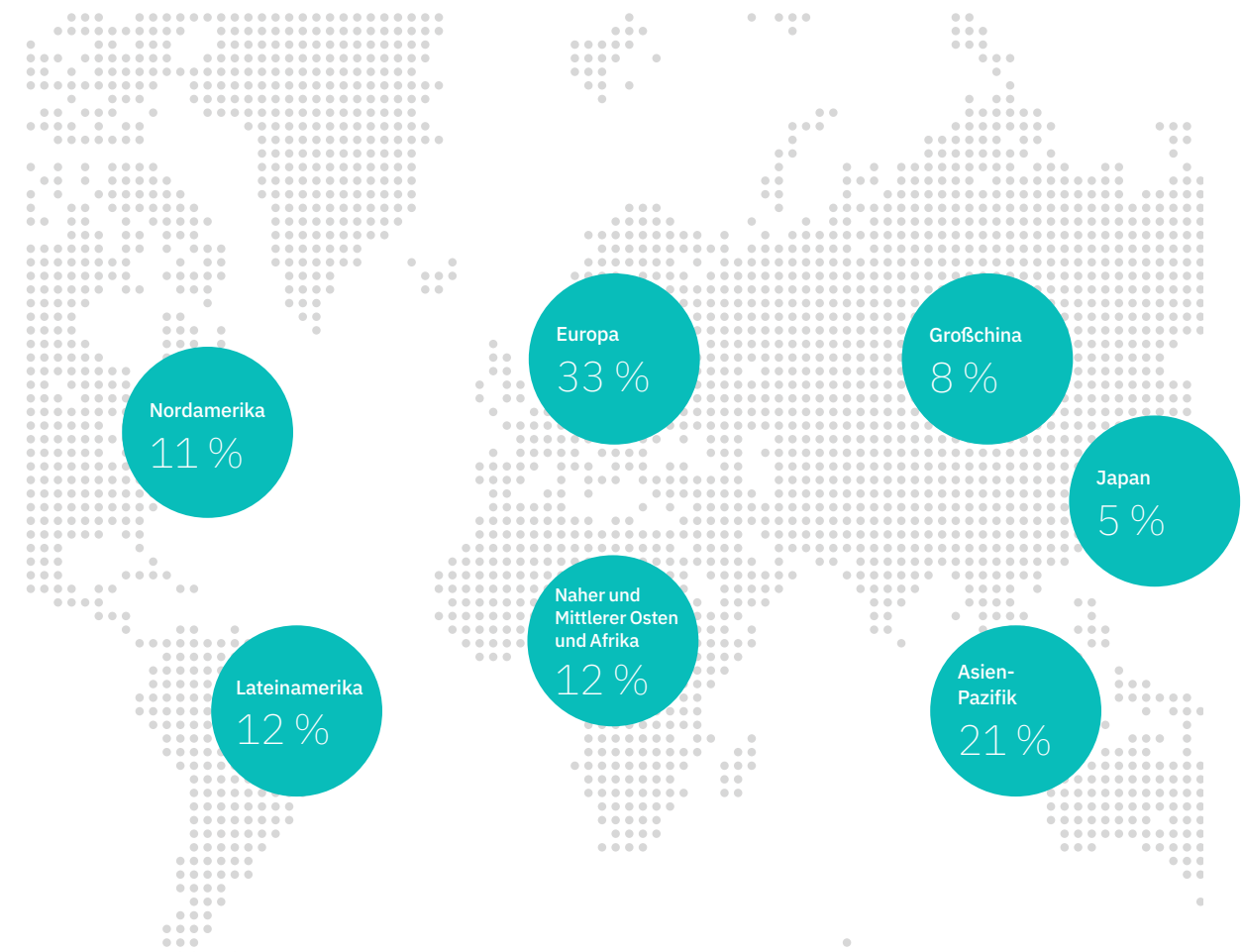
- Seien Sie bereit, die ersten Schritte ohne vollständige oder einwandfreie Informationen zu gehen.
- Lernen Sie aus Ihren ersten Bemühungen, während Sie die wichtigen Anlagen und Ressourcen aufbauen, die eine größere Risikobereitschaft ermöglichen.



In Zusammenarbeit mit Oxford Economics befragte das IBM Institute for Business Value 3.000 CEOs aus über 40 Ländern und 28 Branchen im Rahmen der 25. Ausgabe der IBM C-suite Study. Diese Interviews wurden virtuell durchgeführt. Bei Live-Videokonferenzen und persönlichen Treffen führte das IBV zusätzlich eingehende Gespräche mit mehr als einem Dutzend CEOs aus mehrere Branchen und Ländern. Diese qualitativen Gespräche konzentrierten sich auf die Perspektiven von Führungskräften in Bezug auf Leadership und Geschäftstätigkeit, ihre sich verändernden Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Nachhaltigkeit. Beispielsweise, wie sie Herausforderungen angehen, was sie als Chancen begreifen und welche Visionen für die Zukunft sie haben.

Die Befragten in unserer Studie repräsentieren die wichtigsten Führungspositionen in Unternehmen: CEOs, Public Leaders, General Managers und Managing Directors. Die vom IBV konzipierte Datenerhebung nach Standort und Branche, mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Unternehmen unterschiedlicher Größen gemäß Jahresumsatz oder bei staatlichen Organisationen gemäß Jahresbudgets.

Das IBV implementierte eine einfache Segmentierungslogik, die die Befragten in vier Gruppen aufteilte. Diese Gruppen wurden definiert als *bewertende*, *konforme*, *operative* und *transformative* CEOs. Die Gruppierungen basierten auf den Beschreibungen der Befragten zu den Investitionen in Nachhaltigkeit in bestimmten Bereichen der IBM CEO-Studie 2022.



Bewertende CEOs

berichten bis dato keine Investitionen in Nachhaltigkeit. Einige geben an, keine Pläne für Investitionen im Bereich Nachhaltigkeit zu haben, während andere angeben, dass sie Optionen prüfen, aber noch keine Investitionen getätigt haben.

Konforme CEOs

berichten, dass ihre Investitionen in Nachhaltigkeit hauptsächlich auf die Abstimmung auf branchenspezifische Verpflichtungen und/oder Vorschriften konzentriert sind.

Operative CEOs

berichten Investitionen in Nachhaltigkeit außerhalb von zentralen Geschäftsbereichen und/oder Investitionen in einen oder mehrere zentrale Geschäftsbereiche. Es können auch Investitionen mit Schwerpunkt auf der Einhaltung branchenspezifischer Verpflichtungen und/oder Vorschriften sein.

Transformative CEOs

berichten transformative Investitionen in Nachhaltigkeit, die wesentliche Aspekte ihres Unternehmen neu gestalten. Es können auch Investitionen in Nachhaltigkeit in bestimmten Geschäftsbereichen und/oder mit Schwerpunkt auf der Einhaltung branchenspezifischer Verpflichtungen und/oder Vorschriften sein.



IBM Institute for Business Value

Seit zwei Jahrzehnten dient das IBM Institute for Business Value als Thought-Leadership-Thinktank für IBM. Was uns inspiriert, ist die Erstellung forschungsbasierter, technologiegestützter strategischer Erkenntnisse, die Führungskräften helfen, intelligenteren Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Aus unserer einzigartigen Position am Schnittpunkt von Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft befragen wir jedes Jahr Tausende von Führungskräften, Verbrauchern und Experten und fassen ihre Perspektiven zu glaubwürdigen, inspirierenden und umsetzbaren Erkenntnissen zusammen.

Melden Sie sich unter ibm.com/ibv an, um den IBV E-Mail-Newsletter zu erhalten und verbunden und informiert zu bleiben. Sie können @IBMIBV auch auf Twitter folgen oder finden Sie uns auf LinkedIn unter <https://ibm.co/ibv-linkedin>.

Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen und kombinieren geschäftliche Erkenntnisse, zukunftsweisende Forschung und Technologie, um ihnen in dem sich schnell verändernden Umfeld von heute einen entscheidenden Vorteil zu verschaffen.

Anmerkungen und Quellen

- 1 Rapiere, Robert. „The Cost of Ignoring ESG“. *Forbes*. 25. August 2021. <https://www.forbes.com/sites/rapiere/2021/08/25/the-cost-of-ignoring-esg/?sh=758cf4f43d28>
- 2 „Sustainable Development Goals“. Weltgesundheitsorganisation. https://www.who.int/health-topics/sustainable-development-goals#tab=tab_1
- 3 „Globally, consumers give up on governments and turn to companies to save the planet“. *iTWire*. 4. Februar 2022. <https://itwire.com/guest-articles/guest-research/globally,-consumers-give-up-on-governments-and-turn-to-companies-to-save-the-planet.html>
- 4 „Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot“. IBM Institute for Business Value. Mai 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research>; Cheung, Jane, Catherine Fillare, Cristene Gonzalez-Wertz, Christopher Nowak, Gillian Orrell und Steve Peterson „Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line“. IBM Institute for Business Value. April 2022. <http://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
- 5 Doerr, John. *Speed and Scale: An Action Plan for Solving our Climate Crisis Now*. Penguin Random House: 2021.
- 6 „Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot“. IBM Institute for Business Value. Mai 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 7 „Find your essential: How to thrive in a post pandemic reality“. IBM Institute for Business Value C-suite Series: CEO-Studie 2021. IBM Institute for Business Value. Februar 2021. IBM Institute for Business Value.
- 8 Dottle, Rachael und Jackie Gu. „The Global Glut of Clothing Is an Environmental Crisis“. *Bloomberg*. 23. Februar 2022. <https://www.bloomberg.com/graphics/2022-fashion-industry-environmental-impact/>
- 9 „In India, fashioning the future with AI: Bestseller India works smarter with an intelligent IBM solution“. IBM Kundenreferenzen. IBM Website, Zugriff April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/bestseller-ai-ibm/>; Meghani, Varsha. „How companies are leveraging AI to personalise experiences“. *Forbes India*. 21. Juli 2021. <https://www.forbesindia.com/article/take-one-big-story-of-the-day/how-companies-are-leveraging-ai-to-personalise-experiences/69277/1>
- 10 „Powering the future with sustainable energy: Iberdrola builds greener, more efficient supplier relationships with support from IBM and SAP“. IBM Kundenreferenzen. IBM Website, Zugriff April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/iberdrola/>
- 11 „Indoor produce grower BrightFarms uses IBM Food Trust: Built on IBM Blockchain on IBM Cloud“. IBM Kundenreferenzen. IBM Website, Zugriff April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/brightfarms/>; Manning, Chris. „BrightFarms joins IBM Food Trust network“. *Produce Grower*. 16. Oktober 2019. <https://www.producegrower.com/article/brightfarms-blockchain-ibm-food-trust/>



© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Hergestellt in den USA | Mai 2022

IBM, das IBM Logo, ibm.com und Watson sind eingetragene Marken oder Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Andere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

DIE INFORMATIONEN IN DIESEM DOKUMENT WERDEN OHNE JEDLICHE AUSDRÜCKLICHE ODER STILLSCHWEIGENDE GARANTIE ZUR VERFÜGUNG GESTELLT, EINSCHLIESSLICH DER GARANTIE DER MARKTGÄNGIGKEIT, DER EIGNUNG FÜR EINEN BESTIMMTEN ZWECK UND DER GARANTIE ODER BEDINGUNG DER NICHTVERLETZUNG VON RECHTEN. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Es ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch Verwendung dieses Dokuments oder im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

