



# Mit Nachhaltigkeit erfolgreicher



Unter Mitwirkung der  
Nachhaltigkeitsexperten  
von Horváth



Herausgeber  
Oliver Jonke  
[o.jonke@medianet.at]

# Editorial

## Ja, es geht!

### Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Immer mehr Kaufentscheidungen werden von Konsumenten auch danach getroffen, wie „nachhaltig“ agiert wird, wo man einkauft bzw. wie nachhaltig die jeweils angebotenen Produkte sind. Schon längst ist dieser Aspekt auch schon bei Investment-Entscheidungen angekommen, allerdings wird dies oftmals mit geringeren Gewinnerwartungen assoziiert – nach jüngsten Erkenntnissen erfolgt diese Einschätzung mittlerweile häufig zu Unrecht: Sustainability-Projekte sind heute nicht nur Imageverstärker, sondern oftmals in mehrfacher Hinsicht gewinnbringend. Es zahlt sich also immer mehr aus, „das Richtige“ zu machen.

### Der Weg ist das Ziel

Die Selbstreflexion über die eigene Grundhaltung und das eigene Wertesystem ist ein guter erster Schritt, eine gute Basis für alle weiteren strategischen Überlegungen,

aus denen dann die Vision des Unternehmens und anschließend sehr konkrete (CSR- bzw. ESG-)Projekte und Maßnahmen entstehen.

Die Entwicklung und Realisierung dieser Innovationen sind vielfach alles andere als trivial und stellen Unternehmen z.B. im Zuge einhergehender Transformationsprozesse vor große Belastungsproben. Umso wertvoller ist in diesem Zusammenhang professioneller Input, mit dem einerseits durch immer komplexer werdende Regularien und andererseits durch herausfordernde interne Change-Prozesse effizienter navigiert werden kann. Lesen Sie in diesem Dossier, wie man es „richtig“ macht. Es entstand im Auftrag und unter Mitwirkung der Experten im Thema Nachhaltigkeit von Horváth.

*Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen*  
Oliver Jonke



Dossier: Mit Nachhaltigkeit erfolgreicher

Coverfoto:  
© Panthermedia.net/rfphoto

## Inhalt

- 5 **Nachhaltigkeit als Einheit**  
*Transformation meistern durch zentrale Handlungsfelder*



© Panthermedia.net/Chinnapong

- 6 **Pflichtstandards**  
*Von Regulatorik und Sustainable Performance*

- 9 **Zusammenarbeit mit CFOs**  
*Peter F. Kollmann (Verbund AG) im Interview*

- 10 **Nachhaltige Lieferketten**  
*Kundenforderungen beschleunigen die Entwicklung*

- 12 **Unverzichtbarer Wasserstoff**  
*Große Anstrengungen für eine sichere Energieversorgung*

- 13 **Zauberwort Circular Economy**  
*Gewinnen mit funktionierender Kreislaufwirtschaft*

- 14 **New Circular Economy**  
*Die Energiebranche muss sich neu erfinden*



© Panthermedia.net/Filippo Caroli

- 16 **Transformation**  
*Der Status quo der Nachhaltigkeitstransformation*

## Impressum

**Medieninhaber:**  
medianet Verlag GmbH  
1110 Wien, Brehmstraße 10/4. OG  
<http://www.medianet.at>

Diese Sonderausgabe wurde von **medianet** unter Mitwirkung von Horváth Management Consultants erstellt.

**Konzept:** Oliver Jonke (Herausgeber)  
Kontakt: o.jonke@medianet.at

**Leitender Redakteur dieser Ausgabe:**  
Alexander Haide (ah)

**Lektorat:** Christoph Strolz **Grafik/Produktion:** Raimund Appl, Peter Farkas **Fotoredaktion/Lithografie:** Beate Schmid **Druck:** Bauer Medien Produktions- und Handels-GmbH, 1030 Wien  
**Erscheinungsort:** Wien **Stand:** September 2023

**Für den Inhalt verantwortlich:**  
Horváth & Partner Management Consulting GmbH  
Canetti Tower, Canettistraße 5, 1100 Wien



**Abo, Zustellungs- und Adressänderungswünsche:**  
[abo@medianet.at](mailto:abo@medianet.at)  
oder Tel. 01/919 20-2100

# Was bedeutet der Green Deal für Europa?

Es wird eine Menge Geld und Anstrengungen kosten, um die Umweltziele zu erreichen, die für die Energiewende unabdingbar sind.

**M**atthias Deeg leitet global die Bereiche Energiewirtschaft und Sustainability bei Horváth. Er wohnt in der Nähe von Frankfurt, ist verheiratet und hat zwei Kinder. Dass der Top-Nachhaltigkeitsexperte auch privat alternative Wege geht, zeigt, dass er statt auf einen Rasenmäher auf zwei Schafe im eigenen Garten setzt.

**medianet:** *Der European Green Deal ist ja bereits seit einigen Jahren in Kraft. Ist Europa auf dem richtigen Pfad, um die Umweltziele zu erreichen?*

**Matthias Deeg:** Die EU hat mit dem Green Deal, aber auch mit RepowerEU, ein sehr hohes Ambitionsniveau erreicht. Viele europäische Initiativen und Legislativvorschläge zielen darauf ab, unsere Umweltziele zu erreichen und die Mitgliedsstaaten zu entsprechenden Maßnahmen zu animieren. Gerade erst wurden mit der RED III auch die Ziele für den Ausbau der Erneuerbaren bis 2030 massiv angehoben. Das wird das Erreichen der Klimaziele jedenfalls weiter beschleunigen und die Basis für einen Hochlauf der Erneuerbaren und Wasserstoffwirtschaft legen. Um aber tatsächlich im Jahr 2050 net zero zu sein, bedarf es noch weiterer und größerer Anstrengungen. Nicht zuletzt müssen die Maßnahmen noch besser koordiniert und zügiger umgesetzt werden.

**medianet:** *Welche Kernthemen müssen in Europa angegangen werden, um die Ziele des Green Deals zu erreichen?*



© Horváth

**Deeg:** Es muss vor allem ausreichend Geld zur Verfügung gestellt werden. Ohne eine entsprechende öffentliche Finanzierung werden wir keine europäische Antwort auf den IRA der USA oder auch die Steuergutschriften in Kanada geben können. Europa droht als Produktionsstandort an Bedeutung zu verlieren. Ein weiteres zentrales Thema ist eine europäische Infrastruktur an Häfen, in den windreichen Meereszonen und beim Was-

serstoffbackbone, das heißt, insbesondere ein ausreichend großes Wasserstoffpipeline-Netz und ausreichend Speicherkapazitäten zur Verfügung zu stellen. Nur wenn der grüne Strom auch zu den Verbrauchern gelangt, können wir die Dekarbonisierungsziele schnell genug erreichen. Und die europäische Regulatorik muss einfacher und pragmatischer werden, sie muss einen Rahmen setzen, darf aber nicht abschrecken.

**medianet:** *Viele Technologien, die wir für die Energiewende benötigen, wie PV, Wind, Wasserstoff, Batterien, Wärmepumpen, Geothermie, werden gerade neu bewertet. Wie schätzen Sie den Beitrag dieser Technologien nach aktuellem Stand ein? Wo liegen die Herausforderungen?*

**Deeg:** Entscheidend für das Gelingen der Energiewende sind genügend PV- und Windkraftanlagen sowie leistungsfähige Batteriespeicher-Technologien, um die Überproduktion, aber

”

*Um tatsächlich im Jahr 2050 net zero zu sein, bedarf es größerer Anstrengungen.*

**Matthias Deeg**  
Partner bei Horváth

“

auch die Lücken, zu glätten. Zudem eine signifikante inner-europäische Produktion von erneuerbarem Wasserstoff samt der dazugehörigen Elektrolyseur-Industrie. Wärmepumpen werden ihren Anwendungsbereich finden und starke Wachstumsraten erzielen. Auch die Geothermie hat sicherlich großes Zukunftspotenzial, aber es werden bei Weitem nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Am Ende brauchen wir ohnehin alle verfügbaren Technologi-

en und vor allem eine rasche Skalierung, um die Kosten zu senken.

**medianet:** *In welche dieser Technologiefelder sollte Europa investieren bzw. wo global führend sein?*

**Deeg:** Mit dem Net Zero Industry Act will Europa versuchen, in all den genannten Technologiefeldern führend zu sein. Durch Sektorziele sollen bis 2030 40 Prozent der im Cleantech-Bereich weltweit entstehenden Kapazitäten aus Produktionsstätten der EU stammen. Aus meiner Sicht sind die Bemühungen um eine europäische Elektrolyseur-Industrie und neue Batterietechnologien Erfolg versprechend. Bei der Photovoltaik geht es vor allem darum, neue Technologien wie z.B. Perowskit-Solarzellen zur

© Pantherrmedia.net/majafOTO



”

*Die Kosten zur Bekämpfung des Klimawandels werden enorm steigen.*

**Matthias Deeg**

“

Serienreife zu bringen. Im Bereich der Windkraft verspreche ich mir viel von der Entwicklung einer leistungsfähigen Offshore-Wasserstoffproduktion direkt am Windrad oder in dessen unmittelbarer Nähe.

**medianet:** *Wie wird sich der Green Deal auf Unternehmen außerhalb der Energiebranche auswirken?*

**Deeg:** Die Gefahr, dass energieintensive Industrien Europa

nach und nach verlassen, ist nicht von der Hand zu weisen. Hohe Energiekosten und zu wenig verfügbarer oder zu teurer grüner Wasserstoff könnten dazu führen, dass Unternehmen der günstigen grünen Energie folgen und Standortentscheidungen außerhalb Europas treffen. Dem kann Europa nur entgegenwirken, indem es eine aktive Industriepolitik betreibt, niedrigere Energiepreise anstrebt und entsprechende Anreize für die innersuropäische Produktion bzw. die Ansiedlung neuer Produktionskapazitäten in Europa schafft.

**medianet:** *Ist unsere Gesellschaft bereit für einen so tiefgreifenden Wandel, wie er zur Bekämpfung des Klimawandels erforderlich scheint?*

**Deeg:** Die Bekämpfung des Klimawandels und das Erreichen unserer Klimaziele wird riesige Investitionen erfordern. Durch eine höhere CO<sub>2</sub>-Bepreisung wird es zu Preiserhöhungen

kommen. Um Friktionen in der Gesellschaft zu vermeiden, müssen die Maßnahmen nicht nur gut kommuniziert, sondern vor allem auch handwerklich gut gemacht werden. Nur das schafft die notwendige Akzeptanz in der Bevölkerung.

**medianet:** *Sehen Sie die Gefahr einer ‚Greenflation‘ in den nächsten Jahren?*

**Deeg:** Die Kosten zur Bekämpfung des Klimawandels werden enorm steigen. Dies wird nicht ohne Einfluss auf die Inflationsrate bleiben. Die Greenflation dürfte aber insgesamt weniger sichtbar sein als die auch weiter auftretenden Schwankungen bei den Öl- und Gaspreisen, die die Inflationsrate teils klar dominieren, die sogenannte Fossilflation.

Es ist davon auszugehen, dass die Greenflation über mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, wirken wird. Insbesondere bei ‚grünen‘ Rohstoffen, also jenen Rohstoffen, die

für die grüne Transformation der Wirtschaft benötigt werden, dürfte der Markt die steigende Nachfrage und somit auch den steigenden Preisdruck weiterhin unterschätzen. Unternehmen werden zudem versuchen, einen möglichst großen Teil des Anstiegs ihrer Herstellungskosten durch CO<sub>2</sub>-Bepreisung, etc. an ihre Kunden weiterzugeben. Auch dies dürfte die Preise und damit die Inflation mittelfristig weiter antreiben.

Hinzu kommen die sogenannten Climateflation, also Preissteigerungen, die durch die bereits stattfindenden klimatischen Veränderungen ausgelöst werden, und letztlich die Kosten des Klimawandels selbst. Das sind z.B. steigende Preise durch Ernteaufschläge im Zuge von Hitzewellen und Produktionsunterbrechungen aufgrund von Unwettern. Auch Logistikprobleme, wie etwa die zeitweise Einstellung der Rheinschifffahrt aufgrund des Niedrigwassers 2018, zählen zu dieser Kategorie.

# Nachhaltigkeit gesamthhaft verstehen

Eine vollständige Übersicht über die Handlungsfelder für Unternehmen macht es leichter, die nötige Transformation zu meistern.

••• Von Peter Sattler

Die europäische Wirtschaft befindet sich unter enormem Druck, nachhaltiger zu werden. Diesen Druck üben verschiedene Stakeholdergruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Regulatoren und nicht zuletzt Kapitalgeber aus.

Unternehmen, die nicht handeln, verlieren früher oder später ihre „License to operate“. Jenen, die zu spät agieren, drohen massive Wettbewerbsnachteile. Die Unternehmenssteuerung wird aufgrund der zusätzlichen Zieldimensionen für Umwelt und Gesellschaft an Komplexität deutlich zunehmen. Unternehmen müssen das Thema *ganzheitlich* begreifen. Das heißt insbesondere den Wald vor lauter Bäumen nicht zu übersehen, die richtigen Prioritäten zu setzen und Schritt für Schritt umzusetzen.

## Grüne Geschäftsmodelle

Um im neuen Zeitalter des nachhaltigen Wirtschaftens bestehen zu können, müssen



Peter Sattler, Experte, Sustainability & Green Transformation bei Horváth.



© Panthiermedia.net/dlowwehrkr@gmail.com

Unternehmen ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu erfinden. Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft sind die zwei zentralen Elemente, die für viele Unternehmen mit dem strategischen Paradigmenwechsel einhergehen. Beide Elemente werden massiv durch den European Green Deal der EU getragen. Für Unternehmen sind die Änderungen nur unter hohem Investitionsaufwand und unter Berücksichtigung von gegebenenfalls langen Reinvestitionszyklen zu bewältigen.

## Nachhaltigkeitsmanagement

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie, basierend auf der Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen einer Materialitätsanalyse, gibt die Richtung für die Transformation vor. Die Verknüpfung dieser Strategie mit dem Performance Management und somit entsprechenden Leistungsindikatoren (KPIs) und konkreten Maßnahmen ist entscheidend, um ihre erfolgreiche Umset-

zung zu gewährleisten. Zusätzlich muss regulatorischen Offenlegungspflichten im Rahmen des ESG Reportings nachgekommen werden.

Die organisatorische Verankerung der Aufgaben in der Transformation muss dafür sorgen, dass die quer verlaufenden Themenstellungen aufgegriffen und erfolgreich bewältigt werden. Dabei müssen Unternehmen festlegen, inwieweit das Thema Nachhaltigkeit in der Aufbauorganisation verortet wird und wie das Thema in Geschäftsprozesse und Governance aufgenommen wird.

## Nachhaltige Wertschöpfung

Die Veränderung der Wertschöpfung von Unternehmen reicht bis in die letzten Prozesse auf dem Shopfloor. Unternehmen müssen ihr Produkt- und Serviceangebot nachhaltig gestalten und ihre Produktentwicklung entsprechend ausrichten. Zudem ist die Verfügbarkeit der relevanten Nachweise, zum Beispiel eines Product Carbon Footprints

(PCF), für Kunden unerlässlich. Die Nachhaltigkeit der Lieferkette und des Einkaufs stellt eine Herausforderung für die Balance zwischen kurzfristiger Profitabilität und strategischen Nachhaltigkeitszielen dar, die durch die Einkaufsabteilung gelöst werden muss. Bei der Umstellung der Produktion sind sowohl immense Investitionsprojekte zu stemmen wie auch auf die Umsetzung vieler kleiner Maßnahmen zu achten.

## Was braucht es noch?

Systeme zur Bewältigung der mit den ESG-Offenlegungspflichten einhergehenden Datenflut werden zunehmend Einzug in den Unternehmen finden. Die Digitalisierung der ESG-Prozesse erlaubt bessere Entscheidungen unter Berücksichtigung von Profitabilität und Nachhaltigkeit. Zudem bietet sie einen Effizienzvorteil bei der Erstellung von ESG-Reports, insbesondere in komplexen Konzernen. Das Change-Management bezieht die Menschen in den Unternehmen in die Transformation ein, informiert, qualifiziert und motiviert.

## Experten raten

### Was müssen Unternehmen tun?

Das Thema Nachhaltigkeit ist in den Vorstandsetagen angekommen, um zu bleiben. Unternehmen müssen das verbleibende Zeitfenster nutzen, um das Thema Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation und Wachstum zu verstehen. Nur durch einen ganzheitlichen Ansatz können Wettbewerbsvorteile gewonnen bzw. die strategischen, langfristigen Risiken, die mit dem Thema verbunden sind, vermieden werden.

# Von Regulatorik und Sustainable Performance

Im gleichen Zug, in dem grenzübergreifende Pflichtstandards an Bedeutung gewinnen, verlieren freiwillige Nachhaltigkeitsstandards an Relevanz.

••• *Von Stefanie Wink,  
Andrea Kämmler-Burrak  
und Stefan Tobias*



**R**egulatorik ist kein Selbstzweck. Sie zielt langfristig auf eine Verhaltensänderung der Marktakteure ab – im Fall von ESG-Vorgaben auf eine Neuausrichtung der Kapitalflüsse hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Regulatorische sowie ökonomische und gesellschaftliche Anforderungen in puncto Nachhaltigkeit verschärfen sich – nicht nur innerhalb der EU. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird dadurch schon bald auf einer Stufe mit der Finanzberichterstattung stehen, was vom Gesetzgeber auch so gewollt ist. Finanzielle und nichtfinanzielle Daten müssen dazu miteinander verknüpft werden, was ein enormes Potenzial für die Unternehmensentwicklung bietet – wenn eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie dahinterliegt.

#### **Vier Faktoren zum Erfolg**

**1. Projektvorbereitung & Dry Runs:** In vielen Unternehmen wird der Zeitaufwand und die Komplexität zur Einführung neuer regulatorischer Standards unterschätzt. Der erste Anwenderkreis muss bereits für das Geschäftsjahr 2024 die Anforderungen der CSRD umsetzen. Das ist, überspitzt gesagt, quasi übermorgen.

Es gilt, im Sinne einer „Betroffenheitsanalyse“ frühzeitig Kapazitäten in involvierten Teams einzuplanen und interdisziplinär Konzepte zu entwickeln. Das verringert den Abstimmungsaufwand und die Unsicherheiten bis zur Veröffentlichung. Alle Anforderungen müssen frühzeitig im Detail analysiert werden, um rechtzeitig Datenlücken identifizieren und schließen zu können. Für die Erhebung sollte mindestens ein sogenannter Dry Run eingeplant werden, also eine Generalprobe für die Berichtsfähigkeit.

**2. Sustainability Performance Management:** Weiterentwicklung zu einem ganzheitlichen Sustainability Performance Management. Um den eigenen Anspruch der Integration von ESG-Fragestellungen in Strategie und Steuerung zu klären, kann man auf ein Reifegradmodell zurückgreifen mit der maximalen Ausbaustufe der vollständigen Integration des ESG-Managements in das Performance Management („Sustainability Performance Management“).

Bei der reinen Sicherstellung der (externen und regulatorisch vorgegebenen) Berichtsfähigkeit sollten Unternehmen, die einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Entwicklung generieren wollen, nicht stehen bleiben. Im Sinne eines Sustainability Performance Managements gilt es, die Nachhaltigkeitskennzahlen in interne Steuerungs- und Entscheidungsprozesse zu integrieren. Somit können Potenziale für die Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit bestmöglich genutzt werden. Um die ESG-Performance nachzuvollziehen, müssen KPIs und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit in Performance Management-Prozesse integriert sein, wozu effektive Methoden etabliert werden. Das sollte man bereits beim strategischen Planungsprozess zur Umsetzung der ESG-Ziele berücksichtigen.

Bei der Implementierung ist das Setzen konkreter Ziele nötig und deren Erreichen in einem System von Incentives verankert. Dabei ist es nötig, die funktionale Verantwortung festzulegen. Der jeweilige Ist-Stand der Umsetzung, aber auch die damit verbundenen KPIs, sind dabei in Management-Meetings zu kontrollieren.



Andrea Kämmler-Burak ist Expertin für ESG Reporting bei Horváth.

**3. Daten(-Modelle), Systeme und Prozesse für komplexe Anforderungen trainieren und vorbereiten:** Um Sustainability Performance Management in Unternehmen zu verankern, sind Daten, Systeme und andere wichtige Umsetzungselemente die wesentlichen Voraussetzungen. Zu beachten ist, dass Datenvolumina in Zukunft massiv ansteigen werden und daher professionelle und effiziente Systeme und Prozesse essenziell für den Erfolg der Umsetzung sind. Zusätzlich ist zu klären, wer für diese Daten verantwortlich ist.

Die Anforderungen an Systeme und Prozesse steigen damit deutlich für Nachhaltigkeitsinformationen. Datenlücken, fehlende Nachweise und Systembrüche erschweren ein End-to-end Reporting und umfassendes Nachhaltigkeitscontrolling. Die externe Prüfpflicht führt zwingend zur Einführung eines internen Kontrollsystems und prüffähiger Prozesse. Datenmodelle müssen daher frühzeitig definiert und manuelle durch professionelle Lösungen ersetzt werden. Jegliche manuellen Schritte sind in der Projektphase zu automatisieren.

Schlussendlich müssen ESG-Voraussetzungen in die bestehenden Datenmodelle der Unternehmen vollständig integriert sein, um sie im Rahmen des ESG-Reportings automatisch auf ihre Effizienz überprüfen zu können. Ein neues, ganzheitliches Unternehmens-Datenmodell umfasst dabei ein integriertes und modernes, ESG-konformes und Performance-orientiertes Reporting sowie eine zukunftsorientierte und nachhaltige Daten- und BI-Landschaft (Business Intelligence-Landschaft).

**4. Neues (ESG) Target Operating Model aufsetzen:** Der Schlüsselfaktor für die Erfüllung und die Umsetzung des Sustainability Performance Managements ist der Aufbau eines umfassenden ESG Target Operating Models. Das „ESG TOM“ beinhaltet neue, notwendige Komponenten sowie Anpassungen an Aufbau- und Ablauforganisation. Zur langfristigen Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sollten bereits während der Projektphase Gremien- und Entscheidungsstrukturen geschaffen werden.

Was klingt wie ein enormer Extraaufwand, sind in Wahrheit „Hausaufgaben“, die die Unter-



Stefan Tobias ist Partner für Sustainable Finance bei Horváth.



Stefanie Wink ist Expertin für EU-Taxonomie und CSRD bei Horváth.

nehmen ohnehin machen müssen. Die frühzeitige und gezielte Herangehensweise wird sich langfristig auszahlen und Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Dann hat die Regulatorik ihr Ziel erreicht: Die Wirtschaft auf Nachhaltigkeit zu trainieren, in ihrem eigenen Interesse.

**Nachhaltigkeitsstrategien**  
Beim Thema ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie besteht bei den Unternehmen noch viel Luft nach oben, wobei Nachhaltigkeitsstrategien eine wichtige Voraussetzung für Sustainability Performance Management sind. Erst 42 Prozent haben laut der für diese Ausgabe erhobenen Horváth-Studie eine umfassende Roadmap und konkrete Ziele für Nachhaltigkeitsfragen in ihrer Organisation definiert.

Nachhaltigkeit muss dabei ganzheitlich verstanden werden, um Wettbewerbsvorteile und Innovationen voranzutreiben. Die Strategie beinhaltet zwei Perspektiven: Wie kann das Unternehmen selbst, basierend auf seiner eigenen Wertschöpfung, nachhaltig werden und wie kann es andere – basierend auf seinen Produkten und Services – unterstützen?

Der Startpunkt jeder Nachhaltigkeitsstrategie beginnt bei der Definition der Ziele. Sie reichen von einem minimalistischen Ansatz, bei dem die strategischen Optionen allerdings gering sind, bis hin zum Vorreiter, der „First Mover“-Vorteile lukrieren kann, aber höhere

Kosten einplanen muss. Geht es etwa um die Reduzierung von CO<sub>2</sub>, wird der Minimalist den Status quo optimieren, wogegen Pioniere eine echte Transformation beginnen.

Bei den CSRD ist die sogenannte Double Materiality (Doppelte Wesentlichkeit) verpflichtend, welche als strategische Analyse genutzt werden kann. Dabei müssen zentrale Bereiche für Maßnahmen priorisiert werden; Unternehmen müssen die Möglichkeit schaffen, um Ressourcen zu bündeln, die passenden Maßnahmen zu identifizieren und Shareholder zu informieren.

Essenziell sind klare Ambitionen und einfache, verständliche und messbare Ziele. Die ESG-Ziele werden zu einem integralen Teil aller Aspekte des Performance Managements, digitale Optionen für die Automatisierung (etwa Remote Services und KI) kommen zum Einsatz und sind im Controlling verankert – damit wird Nachhaltigkeit ein Teil der Unternehmensstrategie, der Vision und der Mission.

## Experten raten

### Was müssen Unternehmen tun?

Das Thema Nachhaltigkeit wird oft mit der neuen Regulatorik zur nicht-finanziellen Berichterstattung auf EU-Ebene verbunden. CSRD (Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung), ESRS (European Sustainability Reporting Standards) und EU-Taxonomie sowie die CSDDD (europäisches Lieferkettengesetz) sind große Brocken für Unternehmen, die sich rechtzeitig damit auseinandersetzen müssen. Um ein effizientes Reporting sicherzustellen und langwieriges Firefighting zu vermeiden, sind die Lücken in der Berichtsfähigkeit rasch zu schließen. Darüber hinaus ist das ESG Reporting auch mit dem Performance Management der Unternehmen zu verbinden, um die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele, über die auch extern zu berichten ist, zu gewährleisten.



# Zusammenspiel im Unternehmen

Peter F. Kollmann, CFO der Verbund AG, im Gespräch mit Horváth-Experte Peter Sattler.

## Im Gespräch

Peter Sattler und Peter F. Kollmann erklären Finanzmechanismen der Nachhaltigkeit.

••• Von Peter Sattler

Wie müssen CFOs mit dem gesamten Unternehmen zusammenarbeiten, um den Impact der Transformation zur Nachhaltigkeit zu ermöglichen? Das ist nur eine der spannenden Fragen, die Peter Sattler, Experte bei Horváth, und Peter F. Kollmann, CFO der Verbund AG, erörtern.

**Peter Sattler:** *Den CFO würde man nicht unbedingt als ersten Ansprechpartner für das Thema Nachhaltigkeit erwarten. Wie sehen Sie Ihre Rolle als CFO der Verbund AG, um das Unternehmen nachhaltiger und erfolgreicher zu machen?*

**Peter F. Kollmann:** Bei der Verbund AG spielen der CFO, die Finanzabteilung und das Controlling eine wichtige Rolle. Deshalb betrifft die Transformation zur Nachhaltigkeit nicht bloß die Finanzabteilung, sondern das gesamte Unternehmen sitzt hier in einem Boot, alle rudern in eine Richtung und ziehen an einem Strang. Nachhaltigkeit ist ein Megatrend. Das ist zu einem Teil unserer DNA und unserer Geschichte geworden. Wenn man zurückblickt, dann hatte die Verbund AG schon immer Wasserkraft im Portfolio, und wir waren immer auf Nachhaltigkeit und eine CO<sub>2</sub>-freie Produktion fokussiert. Die Finanzabteilung bringt dabei alle wichtigen Faktoren zusammen, die man braucht, um diese Strategie umzusetzen. Gleichzeitig stellt sie sicher, dass der Kapitalmarkt und alle Stakeholder wirklich verstehen, was Nachhaltigkeit für die Verbund AG bedeutet.



© Screenshot Horvath-partners.com

Ein Beispiel: In den Jahren 2014 und 2015 haben wir beschlossen, komplett aus fossilen Brennstoffen auszusteigen. Also haben wir Kohle- und Gaskraftwerke geschlossen und verkauft. Wir haben also bereits agiert, lange bevor das zum Megatrend auf den Kapitalmärkten wurde und einen besonderen Fokus auf Nachhaltigkeit gelegt.

**Sattler:** *Einen Teil der Profitabilität zugunsten der Nachhaltigkeit aufzugeben, stellt für viele Unternehmen ein Problem dar. Wie kann der CFO die schwierige Balance zwischen Profitabilität und Nachhaltigkeit herstellen?*

**Kollmann:** Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Als wir mit Green Finance begonnen haben, wurden wir oft gefragt, ob wir sehr viel investieren müssen oder wo sich ein realer Vorteil für das Unternehmen ergibt. Ich kann unterstreichen, dass wir einen realen Vorteil lukrieren

können, der sich Greenium nennt. Damit erhöht man die Nachfrage für Finanzierungsinstrumente wie Bonds und daraus resultiert ein günstigerer Preis. In unserem Fall betrug das Greenium zwischen fünf und zehn Basispunkten. Eine unserer Emissionen war eine Anleihe mit 20 Jahren Laufzeit. Da ist das ein spürbarer Vorteil. Deshalb ist es sehr wichtig, kreativ zu sein und dem Markt Innovationen zu präsentieren, denn Investoren müssen vom Produkt begeistert sein. Unsere bisher letzte Emission nannte sich Super Bond, denn es handelte sich um eine weltweite Innovation, und wir hatten sehr viel Zeit in die Vorbereitung investiert. Es war deshalb ein Super Bond, da alle Bestandteile von Nachhaltigkeit, Taxonomie bis zur Auswahl der Investoren enthalten waren; die Nachfrage war enorm, und wir konnten hochqualitative Investoren gewinnen. Daraus entstand ein echter Kostenvorteil.

**Sattler:** *Wenn ein echter Nutzen durch Nachhaltigkeit entstehen soll, muss sie in den Geschäftsalltag integriert sein. Was sind dabei die wichtigsten Prozesse?*

**Kollmann:** Es ist die Glaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens, und die Effekte müssen spürbar sein. Bei den KPIs und den Zielen muss man sehr, sehr präzise sein. Ziele müssen zudem an Mitarbeiter im gesamten Unternehmen kommuniziert werden, auch wenn sie nicht eng mit der Finanzabteilung zusammenarbeiten. Mit allen Unternehmenszweigen sprechen wir ständig über Nachhaltigkeit und unsere Ziele. Wir kommunizieren im gesamten Unternehmen, damit jeder genau weiß, weshalb wir das tun. Was ist die Zielsetzung, was ist der Hintergrund? Weshalb macht es Sinn, dass jeder Mitarbeiter mit uns gemeinsam an einem Strang zieht? Nur so können wir einen echten Beitrag leisten.



© PantherMedia/malpeir

# Nachhaltige Produkte aus nachhaltigen Lieferketten

Nicht bloß Gesetze, wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, sondern auch Kundenanforderungen beschleunigen die Entwicklung.

**N**achhaltiges Wirtschaften – umweltfreundlich, fair und gesetzeskonform – steht im Fokus der Industrie. Grund dafür sind neben Gesetzen, wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und der Europäischen Lieferkettenrichtlinie (CSDDD), insbesondere steigende Kundenanforderungen. Die Vorteile sind vielseitig: Durch nachhal-

tiges Wirtschaften lassen sich nicht nur Kosten bei Energie- und Rohstoffausgaben reduzieren, sondern auch Marktpotenziale erschließen. Je nach Industrie spielen die Verbraucher und das Image des Unternehmens eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit.

Dabei stehen klare Umweltziele, der Transparenzanspruch und der Wunsch nach „grünen Produkten“ im Vordergrund.

Der Gesetzgeber wird mit dem geplanten europäischen LkSG eindeutige Vorgaben festschreiben. Fakt ist: Greenwashing funktioniert nicht mehr. Gesetzgeber und Konsumenten erwarten nachhaltige Produkte aus nachhaltigen Lieferketten.

**Zulieferer entscheidend**  
Industrieunternehmen sind bei ihren Bestrebungen in Richtung Dekarbonisierung auf die

Zulieferbasis angewiesen. Denn je nach Branche liegen über 80 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Endprodukts in der vor- und nachgelagerten Supply Chain. Durch pragmatische Hebel lässt sich Nachhaltigkeit bei Lieferanten steuern, mit positiven Auswirkungen auf den eigenen Gewinn. Nachhaltigkeit sollte hier bewusst in einem gesamtheitlichen ESG-Kontext verstanden werden. Das wirkt



**Michael Reinisch:** Das größte Problem ist die fehlende Transparenz, spätestens bei Vorlieferanten. Wer verursacht wie viel CO<sub>2</sub>, und mit welchen Hebeln können kurz- und mittelfristig die größten Einsparungen erzielt werden? Ergänzend beobachten wir oftmals, dass die Unternehmen nah am Endkunden mit hoher Sichtbarkeit bereits viele Maßnahmen im eigenen Unternehmen umgesetzt haben. Dieses Know-how fehlt bei den kleineren Betrieben in der vorgelagerten Kette.

**medianet:** Wie gehen erfolgreiche Unternehmen diese Hürden an?

**Markus Wenzel:** Dekarbonisierung ist Aufgabe der gesamten Lieferkette, und daher ist Kollaboration der Schlüssel. In unseren Projekten gehen wir oft gemeinsam mit unseren Kunden und ihren Lieferanten die Wertschöpfungskette entlang und entwickeln eine gemeinsame Strategie und eine Roadmap, die auch wirtschaftlich vertretbar sind.

**medianet:** Das heißt, dem Einkauf kommt eine Kernrolle zu?  
**Reinisch:** Definitiv. Im Verantwortungsbereich des Einkaufs liegen in vielen Unternehmen



Markus Wenzel, Partner für Supply Chain Management & Produktion.

sich auf das Lieferantenmanagement aus: Stehen heute noch Qualität, Stabilität, Kosten und Zeit auf dem Prüfstand, rückt nun die Nachhaltigkeit in den Fokus. Insbesondere bei Lieferanten mit einem hohen Wertschöpfungsanteil oder schwerer Substituierbarkeit ist die Entwicklung erfolgskritisch. Der erste Schritt sollte eine partnerschaftlich durchgeführte Analyse des Status quo sein.

#### Nachhaltigkeit erreichbar

Der Weg zur Nachhaltigkeit in den Lieferketten ist keine Hexerei – Michael Reinisch, Partner für Procurement & Supplier Management bei Horváth, und Markus Wenzel, Partner für Supply Chain Management & Produktion, erklären die Schritte zum Erfolg.

**medianet:** Was sind die großen Herausforderungen für Unternehmen in der nachhaltigen Gestaltung der Lieferkette?

”

*Das größte Problem ist die fehlende Transparenz, spätestens bei Vorlieferanten. Dieses Know-how fehlt bei kleineren Betrieben.*

#### Michael Reinisch

Partner für Procurement & Supplier Management bei Horváth

“



mehr als 80 Prozent des gesamten CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Das Thema Nachhaltigkeit muss in den Warengruppenstrategien genauso verankert werden, wie in Prozessen und Governance-Strukturen. Dementsprechend wichtig ist es, hier anzusetzen. Neben dem Thema Ökologie steht dabei natürlich auch das Thema soziale Nachhaltigkeit im Fokus.

**medianet:** Was sind die ersten Schritte für die Reduktion der Treibhausgase?

**Reinisch:** Wir verfolgen einen faktenbasierten Ansatz; dabei sind die Quellen der Treibhausgasemissionen entlang der Wertschöpfungskette die Grundlage. Hierfür erheben wir den individuellen ‚Product Carbon Footprint‘. Daraus lassen sich die wesentlichen Ansatzpunkte zur zukünftigen Reduktion ableiten.

**medianet:** Wie finden Sie dann gemeinsam mit Ihren Kunden die richtigen Maßnahmen?

**Wenzel:** Hier zeigt die Erfahrung, dass es sehr Industriespezifisch ist. Generell sehe ich drei Handlungsfelder:

1. Effizienzmaßnahmen,
2. Energiestrategie & -management und
3. Prozess- und Technologie-Änderungen.

Natürlich unterscheiden sich diese Handlungsfelder im benötigten zeitlichen Vorlauf sowie in der Investitionsintensität. Vor dem Hintergrund sind insbesondere Effizienzmaßnahmen in den Produktionsprozessen sowie im Energiemanagement oftmals die ersten Schritte. Ein guter Ansatz ist hierbei die Befähigung der Lean & Operational Excellence-Einheiten als lokale Experten in den Werken.

**medianet:** Das heißt, der Fokus Ihrer Projekte liegt in den Produktionswerken?

**Reinisch:** Hier entstehen die Emissionen. Die führenden Unternehmen im Bereich Dekarbonisierung haben aber auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen – ein stringentes Portfolio-Management zur Sicherung des richtigen Fokus und die Integration der ESG-Dimensionen in die Unternehmenssteuerung und Incentivierungsmodelle. So werden die Ergebnisse auch nachhaltig abgesichert!

# Unverzichtbarer Wasserstoff

Zur Erreichung von Klimazielen und einer sicheren Energieversorgung sind große Anstrengungen nötig.

••• Von M. Jovicic-Tampier

Die Zukunft der Wasserstoffwirtschaft verspricht ein enormes Marktpotenzial und bietet zahlreiche Chancen für Unternehmen, die auf umweltfreundliche Technologien setzen. In den vergangenen Monaten hat die aufstrebende Wasserstoffwirtschaft aufgrund verschiedener Entwicklungen einen deutlichen Reifegrad erreicht, wobei Wasserstoff und seine Derivate, wie Flüssiggas (LNG) oder Ammoniak, zu einer neuen, handelbaren Ware innerhalb einer aufstrebenden Wertschöpfungskette werden.

## Zukunft Wasserstoff

Etliche Entwicklungen zeigen den Weg in eine nachhaltige Zukunft mit Wasserstoff auf. So sieht die österreichische Wasserstoffstrategie bis zum Jahr 2030 eine Elektrolyseurkapazität von einem Gigawatt und Net Zero bis 2040 vor. In Deutschland wird diskutiert, zuerst zehn LNG-Terminals an fünf Standorten zu errichten, um eine Gasversorgung von 50 Milliarden Kubikmeter bereitzustellen. Später wird ein Umrüsten und teilweise ein Neubau der Terminals und der Infrastruktur für Wasserstoff notwendig sein.

In der EU kündigte REPowerEU an, bis zum Jahr 2030 zehn Millionen Tonnen Wasserstoff innerhalb der EU zu produzieren und zehn Millionen Tonnen zu importieren, um die Versorgungssicherheit zu erhöhen. Ebenso ist geplant, vier Ammoniak-Importterminals in den Niederlanden und in Deutschland umzubauen bzw. neu zu errichten.



Marjana Jovicic-Tampier ist Expertin für Energiewende und grünen Wasserstoff.

In den USA wurden 377 Milliarden US-Dollar für erneuerbare Energien durch die IRA (Inflation Reduction Act) bereitgestellt, das sind erhebliche Steuergutschriften für emissionsarmen Wasserstoff. Länder im Nahen Osten haben angekündigt, bis 2030 eine Elektrolyse-Kapazität von drei Gigawatt aufzubauen und bis 2050 163 Milliarden US-Dollar für erneuerbare Energien, Wasserstoff und Derivate bereitzustellen.

## Massiver Ausbau

Trotz des massiven Ausbaus der Produktion in Europa wird insbesondere die Industrie vom Import von Wasserstoff abhängig sein. Das „European Hydrogen Backbone“ beschreibt be-

absichtigte Pläne zum Aufbau eines europäischen Wasserstoffnetzwerks, das zunehmend von der Politik in der Europäischen Union unterstützt wird. Der Großteil des Wasserstofftransports wird langfristig auf Pipelines basieren. Kurz- und mittelfristig wird die Pipeline-Infrastruktur aber nur einen Teil der Kundencluster und geografischen Regionen abdecken können. Das Hochfahren der Wasserstoffwirtschaft benötigt verschiedene logistische Ansätze, um die benötigten Mengen an Wasserstoff zu transportieren, was durch eine hohe Komplexität in der Lieferkette geprägt ist. Binnenschiffe, Pipelines oder Schienentransport eignen sich für Großkunden, während Kleinbetriebe über

Einzelpipelines oder Lkw versorgt werden können. Zusätzlich werden Häfen in Nordwesteuropa zum führenden Drehkreuz für den Überseehandel mit Wasserstoffderivaten und deren anschließende Verteilung.

## Partnerschaften nötig

Lokale Wasserstoff-Ökosysteme mit branchenübergreifenden Partnerschaften sind der Haupttreiber für die Entwicklung der Wasserstoffwirtschaft in Westeuropa. Rotterdam, Wilhelmshaven und Antwerpen/Zeebrügge sind Schlüsselhäfen für den Import von Wasserstoff nach Europa. Sie zielen auf das Rhein/Ruhr-Gebiet ab, das eine von der Stahlindustrie dominierte Verbraucherlandschaft darstellt. Rotterdam und Wilhelmshaven sind Vorreiter in der Entwicklung von Wasserstoff- und grünen Ammoniak-Importkapazitäten. Bis 2030 plant der Hafen von Rotterdam, 4,3 Millionen Tonnen Wasserstoff pro Jahr zu importieren. Das sind 43 Prozent des EU-Importziels.

## Experten raten

### Was müssen Unternehmen tun?

Um an der Wasserstoffwirtschaft in 2030 partizipieren zu können, sollten Unternehmen sich bereits heute strategisch mit dem Thema beschäftigen. Erzeuger und Händler sollten sich rasch die passende Positionierung überlegen, wie der Wasserstoff zu welchen Kunden gebracht werden kann. Anwender, insbesondere die Industrie, können die Rolle von Wasserstoff und seinen Derivaten im Energiemix 2030 abschätzen und die entsprechenden Vorbereitungen planen; dazu gehört auch, die richtigen Partnerschaften zu knüpfen und Ökosysteme auszubilden.



### Ressourcen

Die Menschheit würde beinahe zwei Erden benötigen, um den derzeitigen Rohstoffbedarf dauerhaft zu sichern.

# Zauberwort Circular Economy

Mit einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft gewinnen Umwelt und Unternehmen.

••• Von Peter Hartl

Die Situation ist dramatisch: Im Durchschnitt konsumiert jeder Mensch Ressourcen, für deren Gewinnung 1,8 Erden nötig wären – doch es gibt nur eine Erde. Auch das erfolgreiche Plastik-Recycling ist derzeit noch ein Mythos, denn noch immer landen 70% des Plastikmülls auf Deponien oder werden thermisch verwertet (verbrannt). Die Reaktion der Natur auf den Raubbau ist unübersehbar: 90% des Verlusts an Biodiversität gehen auf das Konto der Gewinnung von Rohstoffen. Die Lösung eines Großteils des Problems wäre eine weltweit funktionierende Kreislaufwirtschaft – bisher macht sie aber nur neun Prozent der Weltwirtschaft aus.

### Die Nachfrage steigt

Es sind vor allem die Endkonsumenten, Händler und die Markenhersteller (Brands)

selbst, die nachhaltige Produkte verstärkt nachfragen. Deshalb muss eine funktionierende Kreislaufwirtschaft beim Hersteller von Rohmaterialien mit dem großflächigen Recycling beginnen. Dazu gehört etwa, wie bei dem ReOil-Prozess der OMV, das chemische Recycling von Kunststoffabfällen zur Herstellung hochwertiger, nachhaltiger Kunststoffe. Die Einführung und das Scaling neuer, komplexer Technologien dauert aber oft 25 bis 30 Jahre. 2030 wird daher nur erst ein Bruchteil des Plastiks mit chemisch recycelten Rohstoffen hergestellt werden können.

Von einem Aktionsplan für eine Kreislaufwirtschaft der EU sind voraussichtlich sechs besonders rohstoffintensive Sektoren betroffen. Bei Elektronikprodukten soll das „Recht auf Reparatur“ implementiert werden, auch die Vereinheitlichung von Ladekabeln, eine höhere Energieeffizienz, Halt-

barkeit und Recyclingfähigkeit sind Teil des Aktionsplans. Die Sammlung von Altbatterien und die schrittweise Reduktion von nicht wieder aufladbaren Batterien, eine Reduktion von Verpackungsmaterialien, die aus weniger komplexen Grundstoffen hergestellt werden, die getrennte Sammlung von Alttextilien und die Verminderung der Bodenversiegelung sind, gemeinsam mit einer Verringerung der Verschwendung von Lebensmitteln und der Wiederaufbereitung von Wasser, einige der Schwerpunkte.

### Grüne Business-Modelle

Neben der Dekarbonisierung ist die Schaffung einer Wertschöpfung innerhalb der Kreislaufwirtschaft einer der wichtigsten Faktoren bei grünen Geschäftsmodellen und -Strategien. Sie ist ein Schlüssel zur Nachhaltigkeit und zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Abdrucks und damit einer ihrer essenziellen Treiber. Am

Beginn der Transformation zur Kreislaufwirtschaft steht stets das Produktdesign, bei dem bereits die Wiederverwertung im Fokus steht. Im Produktionsprozess selbst kommen recycelte und wiederverwendbare Materialien zum Einsatz.

Eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft wird in allen Bereichen der Wertschöpfung immer bedeutender. Dadurch entstehen sichere Lieferketten, neue Geschäftsmodelle für Produkte und Services und ein Gewinn an Markenreputation und der besseren Positionierung von Marken (Brands). Am Ende lukrieren Unternehmen wesentliche Vorteile: Die Abhängigkeit von Rohmaterialien sinkt, der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck wird merkbar reduziert, und die Volatilität verringert sich durch einen Ecosystem-Ansatz.



Horváth-Experte Peter Hartl.



# Die Energiebranche muss sich völlig neu erfinden

Struktureller Wandel in den Sektoren Energie und Mobilität: Neue Geschäftsmodelle entwickeln sich in Richtung Servicierung und neuer Organisationsformen.

© Panthermedia.net/Filippo Carlot

••• Von *Matthias Deeg* und *Peter Sattler*

**W**er braucht noch Versorger, wenn sich Privatpersonen und Unternehmen selbst mit Energie versorgen? Diese Frage sollte höchste Priorität in der Strategie der Energieunternehmen haben. Die Plattformökonomie macht auch vor Energie und Mobilität nicht Halt: Eine Adaption bewährter digitaler Modelle aus anderen Branchen ist essenzieller Teil einer zukunftsfähigen

Unternehmensstrategie. Zudem verändern neuartige Partnerschaften den Wettbewerb. Während viele Automobilkonzerne Joint Ventures wie ionity gründen, um eine gemeinsame elektrische Ladeinfrastruktur aufzubauen, machen Energiekonzernen kleine, innovative Unternehmen Konkurrenz im Stammkundengeschäft. Unternehmen wie z.B. Shell neigen dann zu Übernahmen – wie bei der sonnen GmbH.

#### Kein Randthema

Während sich in anderen Branchen (z.B. Retail) Aspekte der

Nachhaltigkeitstransformation auf Verpackung, Logistik, Energieversorgung und Produktdesign beziehen, ändern sich in der Energiewirtschaft und in verwandten Branchen die Spielregeln von Grund auf, und Geschäftsmodelle werden vollständig verändert. Eine Dekarbonisierung im Rahmen der bisherigen Strukturen, vorgegeben durch große Energiekonzerne, ist nur unzureichend möglich, da sich mit der Energiewende zwangsläufig auch das Kundenverhalten ändert. Unsicherheit, Preissteigerungen und auch ziviler Aktivismus

führen zum Megatrend „Teilhabe von Individuen an der Energiewende“. Privatpersonen sind nicht mehr nur Konsumenten, sondern viele werden zu Stakeholdern mit unternehmerischen Tendenzen, unterstützt durch Komplettpakete neuer Anbieter, welche die Energieversorgung durch eigene oder lokal nahe Erzeugung (Energiegemeinschaften), Mobilitätslösungen (E-Auto-Leasing, Ladeinfrastruktur) und sogar Speicherlösungen (Batterien, Wärmepumpen, etc.) umfassen. Diese neue Teilhabe bzw. die Rolle als Asset-Owner hat bei entspre-



und dem Energieverbrauch beteiligt. Dabei erleichtert die sonnenCommunity alle Prozesse zur Teilnahme mit einer PV-Anlage am Strommarkt durch die Standardisierung für Kundenschema und das Anbieten entsprechender unterstützender Software und Prozesse. Die digitale Verwaltung vereinfacht zudem das Handling von Batterien und PV-Anlagen.

Dabei ergeben sich sowohl bei ionity als auch bei der sonnen GmbH Synergien zwischen Hardware-Produkten und Dienstleistungen. ionity bietet dabei als Joint Venture von Automobilkonzernen zusätzlich Ladedienstleistungen an, während die sonnen GmbH ihre Kompetenz und Kundenbasis in energietechnischen Batteriespeichern nutzt, um Energiegemeinschaften eine technische, finanzielle und rechtliche Basis für die Teilnahme an großen Ökosystemen anzubieten.

#### Erfolgsparameter

Unternehmen in der Energiebranche sind also angehalten, sich weiterzuentwickeln. Nachhaltige Geschäftsmodelle müssen aufgenommen werden, um in der Energiewende mithalten zu können. Die Skalierung

dieser Geschäftsmodelle ist dabei oftmals der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Start-ups bieten großen Energieunternehmen die Möglichkeit, durch vergleichsweise kleine, wenn auch riskante Investments neue Geschäftsmodelle außerhalb der langsam mahrenden Konzernmühlen zu testen. So können große Konzerne auch das Risiko im Rahmen eines Venturing-Modells auf viele Start-ups verteilen, was vor allem dann Sinn macht, wenn noch nicht absehbar ist, welche Technologie oder welches Geschäftsmodell sich am Ende durchsetzen wird.

Bei ionity war von Beginn an eine relativ große Anzahl an Konzernen – wie die Automobilhersteller BMW, Ford, Hyundai, Mercedes-Benz, Volkswagen mit Audi und Porsche sowie die BlackRocks Climate Infrastructure Platform als Finanzinvestor – involviert, die ihre Interessen und Ressourcen bündelten. Ähnlich verhielt es sich bei der sonnen GmbH – es kam zu einem Zufluss von Ressourcen durch die Übernahme durch Shell und die Eingliederung in deren New Energies-Sparte.

chendem Marktwachstum das Potenzial, Konzerne aus ihrer Rolle als Anlagenbetreiber und Versorger zu verdrängen.

#### Nachhaltige Geschäftsmodelle

Die Gründungsmotive für Start-ups mit nachhaltigen Geschäftsmodellen sind vielfältig. Bei ionity stand die Notwendigkeit der Übernahme von Ladeinfrastrukturen für E-Autos im Vordergrund, um damit einen unbedingt notwendigen, größeren Abdeckungsgrad zu erreichen und um ein flächendeckendes Netz für E-Mobilität aufzubauen.

Zusätzliche Dienstleistungen, wie das Vernetzen von Kunden mit ähnlichen Interessen, richten sich an ein zunehmendes Vernetzungs- und Autarkiebedürfnis bei modernen Kunden. Das automatische Laden und Bezahlen basiert auf einem Digital-Zertifikat-Authentifizierungsprozess.

Die sonnenCommunity der sonnen GmbH wiederum stellt Software für den Betrieb von Energiegemeinschaften zur Verfügung (Virtual Power Plants), die Privatpersonen einen Netzzugang ermöglicht und finanziell an der Stromerzeugung



# Nachhaltigkeitstransformation

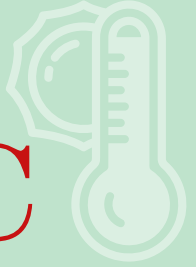
Horváth hat 180 Manager in Europa und den USA über den Status quo der Nachhaltigkeitstransformation befragt.



## Klimaneutralität als Jahrhundertaufgabe

Wir befinden uns aktuell auf einem unsicheren, potenziell katastrophalen Klimapfad. Für das Erreichen des 2 Grad-Ziels oder 1,5 Grad-Ziels sind deutlich stärkere Maßnahmen erforderlich, als bisher in Wirtschaft und Politik beschlossen wurden.

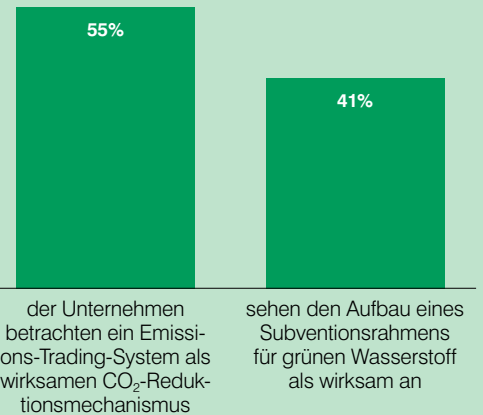
# 3,2°C



beträgt der erwartete Temperaturanstieg bis 2100 entsprechend aktuell gesetzter Maßnahmen

# 36,1 Mrd. t CO<sub>2</sub>

betragen die Emissionen im Jahr 2022, das sind mehr als 10% des noch verbleibenden „CO<sub>2</sub>-Budgets“ für das 1,5 Grad-Ziel



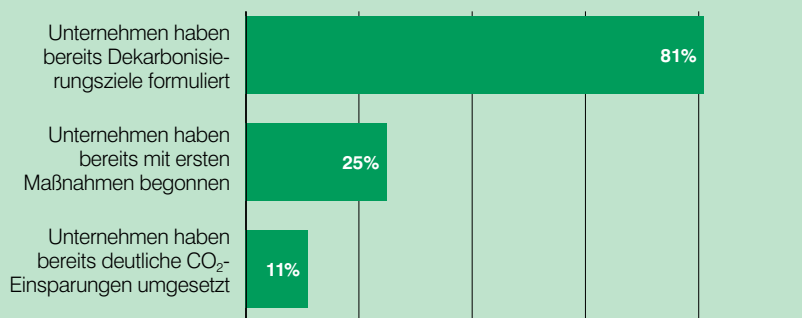
## Hohe Erwartungen an die Politik

- Unternehmen sehen politische Eingriffe in Marktmechanismen als elementar an, um die notwendige CO<sub>2</sub>-Reduktion zu erreichen
- Dabei sehen Unternehmen eine Mischung von Fordern und Fördern als sinnvoll

## Ambitionierte Ziele, bisher wenig Wirkung

- Ansätze zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung gehen schon häufig über die Zielformulierung hinaus
- Reduzierung von Ressourcenverbrauch und Emissionen als zentrale Maßnahmen

### Die Umsetzung von CO<sub>2</sub>-Zielen drängt



### Chefsache

