

# 1 Ein Gefühl der Dringlichkeit

*Wir haben uns zu lange Zeit gelassen,  
um diesem Dilemma nun mit einer schrittweisen  
Reaktion zu begegnen. Notfallmaßnahmen,  
als würden wir die Wirtschaft in einen Kriegszustand  
versetzen, bleiben unverzichtbar.*

Ian Dunlop, ehemaliges Vorstandsmitglied  
bei Royal Dutch Shell (2016)

Ein Fluss voller Kohlenasche. Damit wurde Lynn Good, CEO von Duke Energy, sechs Monate nach ihrem Amtsantritt als Leiterin des größten Energieversorgungsunternehmens in den USA konfrontiert. Am 2. Februar 2014 bemerkten Sicherheitsleute an der Dan River Steam Station von Duke Energy in Eden im US-Bundesstaat North Carolina, dass aus einem unterirdischen Entwässerungsrohr verflüssigte Kohlenasche austrat. Sie entsteht als graues, pulveriges Nebenprodukt bei der Verbrennung von Kohle zur Energieerzeugung. Aus dem Rohr waren bereits etwa 36 000 Tonnen dieses zähen Schlamms in den Dan River geflossen und dazu kamen noch rund 100 Millionen Liter Abwasser, die aus einem alten Kohlekraftwerk abgelassen worden waren, das ironischerweise bereits zwei Jahre zuvor stillgelegt worden war.

Das Ganze war ein ökologisches und menschliches Desaster. Es dauerte eine Woche, bis das gebrochene Rohr abgedichtet war, und in dieser Zeit war die Asche bereits rund 110 Kilometer weit geflossen. Der Fluss, der für die Gemeinden entlang seines Laufs das Trinkwasser lieferte und auch als Paradies für Angler und Naturliebhaber galt, führte nun Spuren von Arsen, Blei, Zink, Eisen, Selen und andere giftige Schwermetalle und Chemikalien mit sich. Glücklicherweise bewahrheiteten sich die schlimmsten Befürchtungen nicht, wonach Fische und andere Tiere aus zum Teil gefährdeten Arten massenweise sterben würden. Aber Duke Energy würde noch jahrelang mit einem furchtbaren Rufschaden zu kämpfen haben.

Lynn und ich sind seit vielen Jahren befreundet. Wir lernten uns kennen, als meine Firma das Board von Duke Energy bei der Frage der Nachfolgeregelung des CEO beriet. Lynn war damals CFO und wurde schließlich für den Posten des CEO ausgewählt. (Duke Energy zeichnete sich dadurch aus, dass das Unternehmen sowohl eine weibliche CEO als auch, mit Ann Gray, eine Vorsitzende des Boards hatte.) Als ausgebildete Bilanzbuchhalterin war Lynn Good zuvor eine der wenigen weiblichen Partnerinnen in zwei großen Rechnungsprüfungsgesellschaften, Arthur Andersen & Co. sowie Deloitte gewesen. Sie beschreibt sich selbst als »Numbers Girl« und ist vom Charakter her leidenschaftslos analytisch, aber gleichzeitig auch zutiefst empathisch gegenüber den Menschen, die für sie arbeiten.

»Wie fühltest du dich bei dem Anblick?«, befragte ich Lynn etwa sieben Jahre später zum Thema des Aschelecks. »Es muss den Start in den neuen Job ja fürchterlich erschwert haben!«

»Er hat einen tiefen Eindruck bei mir hinterlassen«, erklärte Lynn. Gegen den Rat vieler Leute fuhr sie augenblicklich zum Ort des Geschehens, um den Schaden selbst zu begutachten. »Das schiere Ausmaß dessen, was da geschehen war, wurde mir schon vor Augen geführt, bevor ich überhaupt aussteigen konnte.«

Der Leiter des Unternehmensbereichs Fossile Brennstoffe und Wasserkraft trat zu ihr ans Autofenster. Er wirkte sehr betroffen und Lynn Good hätte schwören können, dass in seinen Augen Tränen standen. Sie ließ sofort das Fenster herunter und blickte ihn an, während er mit vor Schock und Rauch heiserer Stimme sagte: »Wir werden das in Ordnung bringen, das verspreche ich.«

Lynn Good spürte die emotionale Verwüstung, die diese Umweltkatastrophe in ihrem Team hervorrief, sehr deutlich. Die Belegschaft strebte kontinuierlich nach operativer Exzellenz und absoluter Zuverlässigkeit. In diesem Moment wurde plötzlich sehr deutlich, wie dringend das Team von Duke Energy garantieren wollte, dass die Firma sowohl nachhaltig als auch verlässlich

funktionierte. Duke Energy bestand aus Familienmitgliedern mehrerer Generationen, war stolz auf seine Kultur und das Zeitalter der Nachhaltigkeit hätte eigentlich den Stolz des Unternehmens noch verstärken sollen.

Ganz unerwartet stand das Unternehmen nun jedoch im Kreuzfeuer von Umweltaktivisten, Bundesbehörden und Medien. Der tragische Vorfall bestärkte und beschleunigte den eingeschlagenen Kurs in Richtung der Entwicklung zu einem Branchenführer in der Produktion sauberer, grüner Energie. Von der C-Suite abwärts verstärkte Duke Energy mit Lynn Goods konstanter Unterstützung und Führung die seit Langem bestehende Fokussierung auf Nachhaltigkeit.

\*\*\*

Duke Energy vernahm unter Lynn Goods Leitung den Weckruf und machte sich an die schwierige Aufgabe, das »schmutzige Gesicht der Kohle abzuwaschen« – sieben Jahre vor den meisten anderen leitete das Unternehmen die Umstellung auf einen nachhaltigeren Betrieb ein. Man entwickelte einen Plan zur (oft schmerzhaften) Schließung fossil betriebener Kraftwerke, zum schrittweisen Auslaufen der Kohlenutzung und zum Übergang auf mehr erneuerbare Energiequellen. Die Teams in den betroffenen Unternehmenseinheiten sollten dabei die Gelegenheit zur Weiterbildung, Versetzung und zu einem persönlichen Wachstum erhalten, im Einklang mit dem Unternehmen.

Darüber hinaus schuf Duke Energy mit eigenen finanziellen Mitteln ein Innovationszentrum, das unter anderem grüne Energielösungen für die Kunden testet. Zudem rief das Unternehmen (in Partnerschaft mit Accenture und Microsoft) ein Programm zum Kauf von Satellitenbildern und zum Einsatz von Drohnen ins Leben, die Methanlecks wesentlich effizienter aufspüren als manuelle Detektoren. Lynn Good behielt ihre Teamleiter in allen Unternehmensbereichen genau im Auge und achtete darauf, ob

sie sich wahrhaftig für die Dinge engagierten, ohne die das Unternehmen seine doppelte Mission der Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit und gleichzeitig das Ziel der Erschwinglichkeit der Leistungen für die Kunden nicht erfüllen konnte. Ich werde später in diesem Buch noch genauer auf Lynn Goods Transformationsstrategie eingehen. Hier soll zunächst die Feststellung genügen, dass es sich um eine mehrgleisige Anstrengung handelte, die zu gleichen Teilen Hartnäckigkeit, Geduld sowie unerschütterlichen Willen und Einsatz erforderte.

»Aus meiner Sicht muss man eine Belegschaft aufbauen, die den Wandel herbeiführen kann – in diesem Fall eben zufällig einen Wandel zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit«, erklärte Lynn mir. »Ich will Leute, die den Status quo infrage stellen, die sich mehr dafür interessieren, wie man etwas anders machen könnte, als dafür, wie es schon immer gemacht wurde. Menschen, die ständig nicht nur intern, sondern auch extern nach Lösungen suchen. Menschen, die in einem Team als Katalysator wirken und es dazu bringen, eine große, komplexe Aufgabe in Angriff zu nehmen, bei der wir nicht genau wissen, wie das Ergebnis aussehen wird, und dabei trotzdem immer weiter Fortschritte machen. Dann stoppt man eben früh, wenn es sich als Fehlschlag erweist, wechselt die Richtung und versucht es mit etwas Neuem.«

Diesen Rat könnten sich Führungskräfte aus einem breiten Querschnitt von Branchen zunutze machen. Selbst diejenigen, die sich bisher nicht als schlechte Darsteller auf der globalen Bühne wahrnahmen, stellen heute fest, dass auch sie eine Rolle bei der Bewältigung der Probleme übernehmen müssen, die die ganze Welt betreffen, und dass die Zeit zum Handeln eigentlich längst überschritten ist. Nachhaltigkeit kristallisiert sich als *das* definierende Anliegen unserer Zeit heraus und es ist längst nicht mehr nur »nice to have«, sondern ein eindeutiges »*Must-Have*«.

Eine Transformation in einem solchen Maßstab, dass schwerwiegende globale Krisen noch abgewendet werden können, erfordert

Führungspersönlichkeiten wie Lynn Good mit Vision und Charakterstärke. Nun, da der Druck auf die Unternehmen wächst, über Quartalsergebnisse und Profite hinauszublicken und langfristigen Wert für alle Stakeholder zu liefern, die von ihren Entscheidungen in Mitleidenschaft gezogen werden – Beschäftigte, Kunden, Zulieferfirmen und die Öffentlichkeit –, ist die Ernennung eines Chief Sustainability Officers zwar ein wichtiger Schritt, aber längst nicht mehr ausreichend. Alle Ebenen und alle Funktionen quer durch die gesamte Organisation müssen auf Nachhaltigkeit getrimmt werden.

Und dennoch sagen laut dem Bericht *Divides and Dividends*<sup>1</sup> unserer Beratungsfirma Russell Reynolds Associates (RRA), der sich mit Aktionsschritten für eine nachhaltige Zukunft auseinandersetzt, nur 43 Prozent der C-Suite-Führungskräfte weltweit, dass ihre Organisation eine Nachhaltigkeitsstrategie eingeführt hat, die auch umgesetzt und klar kommuniziert wird, und nur 51 Prozent glauben, dass ihr CEO sich persönlich für die Förderung der Nachhaltigkeitsziele einsetzt oder Fortschritte vorweisen kann. (Die Angestellten sind sogar noch wesentlich skeptischer. Von ihnen erkennen nur 26 Prozent einen Einsatz des CEO.) Als Triebkraft hinter der Verfolgung des Nachhaltigkeitsziels im Unternehmen identifizieren 45 Prozent der C-Suite-Führungskräfte das Brand Management – man will also nur aus Gründen der Differenzierung als sozial verantwortungsvoll und nachhaltig wahrgenommen werden. Nur 21 Prozent geben an, dass Wertschöpfung tatsächlich im Vordergrund steht.

Während die CEOs noch zaudern, eskalieren die globalen Herausforderungen. Nimmt man die aktuell bestehenden Verpflichtungen als Grundlage, steuern wir auf eine Temperaturerhöhung von 3,5°C noch in diesem Jahrhundert zu (UNEP *Emissions Gap Report* von 2019<sup>2</sup>). Jedes Jahr landen weiterhin rund 12,8 Millionen Tonnen Plastikmüll im Meer, wie die Internationale Union zur Bewahrung der Natur (IUCN) feststellt.<sup>3</sup>

Die globale Pandemie von 2019-2022 zeigte die Verletzlichkeit der Menschheit noch deutlicher auf: vom oft mangelhaften Zugang zu Gesundheitsversorgung und Impfstoffen über das Chaos in den Lieferketten bis hin zu finanziellen Einbußen durch Lock-downs und Arbeitslosigkeit. Aus diesem Grund wird die Legitimität großer kommerzieller Unternehmen und ihrer Führungskräfte stärker als je zuvor infrage gestellt. Eine breite Masse von Stakeholdern – darunter Kundinnen, Mitarbeiter, Investorinnen und Zulieferer – verlangen von den Unternehmen eine angemessene Reaktion auf die veränderten gesellschaftlichen Werte, die Sorge wegen des Klimawandels, den Raubbau an den endlichen natürlichen Ressourcen sowie die politische Instabilität, die mit diesen sozialen und ökonomischen Ungerechtigkeiten einhergeht.

Bernard Looney, CEO des multinationalen Erdöl- und Erdgaskonzerns bp und eine der Führungspersönlichkeiten, von denen Sie in diesem Buch noch hören werden, erkennt einen Bewusstseinswandel auf der ganzen Welt: »Die Gesellschaft erwartet dies und meine Aufgabe ist es nicht, die Gesellschaft zu bekämpfen. Man kann als Unternehmen nicht gegen den Strom der gesellschaftlichen Entwicklung schwimmen und erwarten, dass man damit langfristig erfolgreich sein wird.«<sup>4</sup>

## Das Vertrauensdefizit

Betrachten Sie die Ergebnisse der globalen Marketingerhebung »Edelman Trust Barometer« von 2020, in der mehr als die Hälfte der Befragten angaben, dass der Kapitalismus in seiner gegenwärtigen Form mehr schadet als nützt.<sup>5</sup> Einige Monate später offenbarte sich bei den Befragten ein zunehmendes Gefühl der Ungleichheit: 67 Prozent von ihnen stimmten der Aussage zu, dass Menschen mit weniger Geld und Bildung in der Pandemie ungerechterweise ein höheres Erkrankungsrisiko tragen und gleichzeitig mehr Opfer bringen müssen. Weniger als ein Drittel

waren der Meinung, dass die CEOs weltweit während der Pandemie gut auf die veränderten Bedürfnisse der Verbraucher und anderer Stakeholder reagierten.<sup>6</sup>

Und dennoch: Als Edelman im Jahr 2021, als die Pandemie bereits weiter fortgeschritten war, erneut die Vertrauensumfrage durchführte, hatte sich die öffentliche Wahrnehmung der CEOs verändert. Das Vertrauen in Nachrichtenquellen und Regierungsbehörden war aufgrund der zahlreichen und um sich greifenden Falschinformationen auf ein Allzeittief gefallen, sodass die Unternehmen bei 61 Prozent der Befragten als die einzigen Institutionen übrigblieben, denen sie noch Kompetenz und Moral zutrauten. Verblüffende 86 Prozent der Befragten sagten, dass die CEOs in sozialen Fragen die Führung übernehmen sollten, und 68 Prozent wollten, dass die Unternehmen das Ruder übernehmen, wenn es der Regierung nicht gelingt, diese Probleme zu lösen.<sup>7</sup>

Meine persönliche Schlussfolgerung aus diesen Umfrageergebnissen ist, dass sie den Unternehmensleitern ein starkes Mandat zum Füllen dieser Lücke geben. Sie müssen jetzt Verantwortung übernehmen und bei der Lösung breiter sozialer Herausforderungen, die weit über den Fußabdruck ihres Unternehmens hinausgehen, Führungsstärke zeigen. An diese CEOs, Board-Direktoren, C-Suite-Manager und Team-Manager werden hohe Erwartungen herangetragen. Sie sollten mit ihrem Intellekt und ihrer Energie Lösungen für die zahlreichen existenziellen Probleme finden, denen wir als globale Gemeinschaft gegenüberstehen.

Um diesem Ruf zu folgen, brauchen sie Ehrgeiz in einem bisher nie gekannten Ausmaß, kombiniert mit dem Bewusstsein der Dringlichkeit.

»Wir haben ein wertvolles und kurzes Zeitfenster, um unsere Welt zum Besseren zu verändern, und deshalb müssen wir uns mehr denn je darauf konzentrieren, dass wir die SDG-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung vollständig in unsere Post-Covid-Strategien,

Zielsetzungen und Pläne integrieren, damit wir eine stärkere und resilientere Welt erschaffen«, verkündete der UN-Generalsekretär António Guterres.

### **Die Kunde verbreiten**

Ein Beispiel für diejenigen Unternehmen, die in die Breische springen und Nachhaltigkeit kommunizieren, stammt aus dem Beauty- und Wellness-Sektor. Das brasilianische Kosmetikunternehmen Natura &Co, zu dem Natura, Avon, The Body Shop und Aesop gehören, war 2021 eines der Gründungsmitglieder des WaterBear Network, einer kostenlosen Streaming-Plattform, die ökologisches Bewusstsein und entsprechende Aktionen fördert. Natura & Co wird auf einem eigens dafür vorgesehenen Kanal unter anderem Dokumentationen über den Amazonas anbieten und so durch gute Geschichten den Einsatz für die Umwelt fördern. Es ist geplant, das breite Publikum durch »inspirierenden Content« über Klimawandel und Menschenrechte zu informieren. Das Unternehmen selbst will bis 2030 eine vollständige Kreislaufwirtschaft für alle natürlichen Ressourcen eingerichtet haben.

## **Triple Bottom Line**

Für nachhaltige Führung spricht ein sehr überzeugender Business Case. Es geht nicht nur darum, das Richtige zu tun, obwohl dies idealerweise Teil eines jeden Werte-Statements sein sollte. Die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen kann zu höherer Rentabilität, gestärkter Arbeitsmoral und erhöhter Produktivität führen, weil die Stakeholder aus der Verwirklichung dieser Mission



neue Energie schöpfen. Der Pharmazeutikkonzern AstraZeneca, der seinen Covid-Impfstoff zum Selbstkostenpreis auslieferte und bei der Distribution die ärmsten Länder priorisierte, erlebte wenig bis gar keinen internationalen Widerstand gegen diese kostspielige und riskante Entscheidung – aus gutem Grund, wie mir der Vorsitzende Leif Johansson zu verstehen gab: »Die meisten Menschen wollen Gutes tun. Es liegt in der menschlichen Natur.«

Unternehmen können in einer Welt voller Armut, Ungleichheit, sozialer Unruhen und Umweltkrisen nicht florieren. Die Märkte schrumpfen, Lieferketten zerbrechen, Verbraucher und Mitarbeiter begehren auf und externe Regulatoren verhängen Strafgebühren und operative Einschränkungen. Die vollständige Integration der Nachhaltigkeit in Strategie und Operationen sowie ihre Verankerung im Daseinszweck jeder Organisation muss Standard werden. Das ist eine Frage der Legitimation der Geschäftstätigkeit und zugleich die Betriebslizenz. Doch eine nachhaltige Einstellung macht beim Risikomanagement nicht halt. Ihr geht es nicht nur um die Vermeidung von Strafen oder das Aufpolieren des eigenen Rufs. Sie erkennt vielmehr, dass die Herausforderungen auch große Chancen für langfristiges Wachstum bergen.

Ich will Sie keinesfalls aus lauter Angst in eine nachhaltige Einstellung drängen, sondern beweisen, dass es große wirtschaftliche Vorteile hat, wenn Sie ernsthaft diejenigen wirtschaftlichen, sozialen und Governance-Ziele verfolgen, die Ihnen und Ihrer Organisation am sinnvollsten erscheinen und die sich am ehesten verwirklichen lassen. Diese Herausforderungen bieten gleichzeitig unglaubliche Chancen. Bedenken Sie beispielsweise, dass die Business and Sustainable Development Commission jährliche Marktchancen im Wert von 12 Billionen Dollar in den Bereichen Nahrung und Landwirtschaft, Städte, Energie und Materialien, Gesundheit und Wohlbefinden ausmachte, als sie im Jahr 2017 den wirtschaftlichen Lohn für die Unternehmen auslotete, der bei Erreichung der SDGs winkt. Das ist ein gigantischer Vorteil!

Die Vermögensverwaltung Robeco mit Sitz in den Niederlanden führt eine wachsende Zahl von institutionellen Investoren an, die finanzielle Gewinne durch nachhaltige Investitionen erkennen und realisieren. Im Juni 2021 hielt dieser Pionier der nachhaltigen Investitionen Vermögenswerte im Wert von mehr als 177 Milliarden Euro, bei denen ökologische, soziale und Governance-Ziele im Einklang stehen.<sup>8</sup> Robeco hatte als Early Adopter bereits Mitte der 1990er-Jahre still und heimlich begonnen, in nachhaltige Unternehmen zu investieren, und nun bildet die Nachhaltigkeit seit knapp 30 Jahren den Kern der Investitionsaktivitäten.

Im Jahr 2018 machte dann Larry Fink, der Leiter der weltgrößten Vermögensverwaltung BlackRock, die 2021 Vermögenswerte im Wert von 9,46 Billionen Dollar verwaltete, Schlagzeilen, als er in seinem Brief an die CEOs anmahnte, dass Unternehmen nicht nur finanzielle Leistungen erbringen, sondern auch positive Beiträge zur Gesellschaft vorweisen müssten. Er warnte, dass BlackRock seine Investitionen aus Unternehmen zurückziehen werde, die Letzteres nicht berücksichtigten.<sup>9</sup> (Mehr über die Rolle dieses Investors folgt weiter hinten in diesem Buch.)

Mit der steigenden Zahl institutioneller Investoren, die Nachhaltigkeitsziele als entscheidende Faktoren für ihre Investitionsgelder betrachten, kann die Nachhaltigkeit ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb um Kapital sein. Außerdem sind Sie mit ihr in einer besseren Position im Wettbewerb um Humankapital. Wenn jüngere, gut ausgebildete Fachkräfte vor der Frage stehen, wo sie in dem heutigen, sehr angespannten Arbeitsmarkt ihre Karrieren aufbauen wollen, entscheidet oft die Tatsache, ob ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele ernsthaft verfolgt oder nicht. Zudem kann die gute Einbettung einer nachhaltigen Denkweise in die Strategie und quer durch alle Funktionen zu mehr Innovationen führen, zu besseren Produkten und höherer Prozesseffizienz, was sich letztendlich in der Bilanz widerspiegeln wird.

Die folgenden Kapitel werden Ihnen zeigen, wie der Ausgleich zwischen Pragmatismus und Altruismus in der Praxis funktioniert. Wir werden Führungspersönlichkeiten beleuchten, die eine sehr klare Vorstellung vom Daseinszweck oder Auftrag ihres Unternehmens haben und ihre tief verwurzelten Werte in wirtschaftliche Erfolge ummünzen können. Nebenbei bemerkt verwenden die Organisationen mehrere Begriffe für die gleichen Ziele: ESGs (Environment, Social, Governance), SDGs (Sustainable Development Goals) und so weiter. Der Bereich der Nachhaltigkeit ist eine Buchstabensuppe aus lauter Akronymen, aber in diesem Buch haben wir uns für den Begriff SDGs (*Sustainable Development Goals*, »Ziele für nachhaltige Entwicklung«) entschieden, der sich auf die 17 ineinandergreifenden Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen bezieht – von der Bekämpfung der Armut in all ihren Formen über den Zugang zu Bildung und die Gleichstellung der Geschlechter bis hin zu erschwinglicher und sauberer Energieversorgung.

Im weiteren Verlauf werden wir auf zahlreiche SDGs zu sprechen kommen, aber unser Hauptfokus liegt auf Leadership, also Führung. Wenn die SDGs die Speichen eines Rads sind, dann bilden nachhaltige Führungspersönlichkeiten die Nabe. Diese Personen haben einen Weg zur Einbettung der Nachhaltigkeit in die komplexen Teilbereiche ihrer Organisationen gefunden. Sie sehen, wie sich die einzelnen Punkte verbinden lassen, wie sie sich gegenseitig beeinflussen und aufeinander einwirken. Nachhaltige Führungskräfte gehen noch einen Schritt weiter und richten diese Werte an dem weiter gefassten Ökosystem der Zulieferer und Kunden, der Gesellschaft und Regierung aus. Sie managen nicht nur geschickt ihre Stakeholder, wie es jede Führungskraft tun sollte, sondern sie interessieren sich auf intellektueller Ebene dafür, wer diese Stakeholder genau sind, wie sie von den Nachhaltigkeitszielen profitieren und wie daher alle gemeinsam an einem Strang ziehen können.

## Mut ist gefragt

Um es klar zu sagen: Der Prozess sieht nicht immer besonders hübsch aus und das soll er auch gar nicht. Viele unserer Gesprächspartner sind Unternehmen wie bp und natürlich Energieversorger wie Duke Energy, für die es sehr schwer ist, prozessbedingte Emissionen zu vermeiden. Gerade bei ihnen ist es aber wichtig, dass sie bedeutende Schritte unternehmen, egal, ob sie nun Milliarden in saubere Energien investieren, »schmutzige« Vermögenswerte abstoßen oder bei der Besetzung ihrer leitenenden Management-Teams in diesen traditionell männlich dominierten Branchen auf wesentlich mehr Diversität achten. Man könnte sogar argumentieren, dass die Veränderungen, die bei diesen eher problematischen Unternehmen implementiert werden, eine größere Wirkung entfalten.

In den folgenden Kapiteln werden Sie mehr über das Geheimrezept nachhaltiger Führungspersönlichkeiten erfahren, beispielsweise über Henrik Henriksson, der einen mutigen Karriereschritt vollzog: von dem schwedischen Lastwagenhersteller Scania mit 50 000 Mitarbeitern in die Leitung des 50-Personen-Start-ups Green Steel, das als erstes Unternehmen der Welt kohlefreien Stahl produziert. Oder den ehemaligen Adidas-Vorstandsvorsitzenden Kasper Rorsted, der bei der Herstellung von Schuhen und Kleidung Plastikabfälle beseitigte. Er führte Produktlinien wie den Parley-Schuh ein – aus Kunststoffen, die aus dem Ozean gefischt und recycelt wurden. Und Ilham Kadri, CEO des Chemieriesen Solvay, die in einem Programm für Diversität, Gleichstellung und Inklusion mit konkreten Zielvorgaben, die bis 2025 erfüllt sein müssen, gerade die Kultur ihres Unternehmens transformiert. Ihre Nachhaltigkeitsziele umfassen unter anderem den Aufbau eines strukturierten Mentoring-Programms, eines »Code of Integrity« und eines fairen Einstellungsprozesses mit dem Ziel, für alle freien mittleren und höheren Führungspositionen eine Shortlist zu erstellen, die zur Hälfte aus Angehörigen unterrepräsentierter Gruppen besteht.

Diese nachhaltigen CEOs verfolgen die Lösung des Problems, ohne es zu kennen. Dennoch kann es ihnen gelingen, denn sie haben in der Regel einen auffallend hohen Lernquotienten oder »LQ«: Sie besitzen die Demut zu lernen und den Wunsch, ihr Skillset rasch zu erweitern und anzupassen. Genau diese Eigenschaften werden nach meiner festen Überzeugung die Gewinner und Verlierer in dem Wettlauf zu einer nachhaltigen Transformation auszeichnen. Diese Unternehmensleiter sind bereit, sich auf eine bestimmte Richtung festzulegen, auch wenn sie den Ruhm und die Vorteile vielleicht nicht mehr vor dem Ende ihrer Amtszeit ernten werden. Ich spreche hier von Entscheidungen, die eine sehr langfristige Wirkung entfalten – möglicherweise auf Jahrzehnte hinaus betrachtet. Investitionen in disruptive, umwälzende Innovationen erfordern enormen Mut.

Das Modell eines von seinem Daseinszweck angetriebenen Unternehmens ist selbstverständlich nichts Neues. Erst seit sich gegen Ende des letzten Jahrhunderts der Vorrang der Shareholder und der Quartalsberichte durchsetzte, wurde der Gedanke, dass Unternehmen möglicherweise auch ein Ethos haben könnten, verdrängt. Bei Kellogg's war es beispielsweise darum gegangen, den Massen zu Wohlergehen zu verhelfen, bevor das Unternehmen ein globaler Lebensmittelkonzern wurde. Vor mehr als einem Jahrhundert baute Avon sein Geschäftsmodell auf der Stärkung der Frauen auf, die sich durch ihre Tätigkeit als Beraterinnen ein wenig wirtschaftliche Unabhängigkeit erarbeiten konnten. Milton Hershey gründete seine Schokoladenfabrik mit dem Ziel, Luxus erschwinglicher und zugänglicher zu machen und »Momente des Guten« zu erschaffen. Quaker Oats verschenkte in seinen Anfangsjahren Grundstücke und schuf so für seine Arbeiter ein gutes Auskommen.

Die heutige Zeit unterscheidet sich davon nur durch ihre höhere Komplexität. Es ist nicht einfach, in einem globalen Unternehmen, in dem Entscheidungen und Aktionen immer

eine Außenwirkung entfalten – oft mit unerwarteten Folgen – eine solche Entschlossenheit und ein solches Streben nach konkreten Ergebnissen an den Tag zu legen. Wer eine nachhaltige Führungspersönlichkeit sein will, braucht einen einzigartigen Cocktail aus Leidenschaft, Empathie, Berechnung, Vision und Wagemut. Es ist zwar auch riskant, nichts für mehr Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen zu tun, aber es erfordert dennoch unglaublichen Mut, wenn man – wie Maersk – mehrere Milliarden für eine neue Schiffsflotte aufwendet, ohne überhaupt zu wissen, woher man dann auch eine ausreichende Menge an sauberem Treibstoff beziehen wird.

Sie wissen, was zu tun ist. Betrachten Sie dies nun als Einladung, weiterzulesen und zu erfahren, wie es geht. Sie können Ihr Engagement in echte, messbare Fortschritte ummünzen, indem Sie die Schachzüge von nachhaltigen Führungspersönlichkeiten wie Lynn Good von Duke Energy und Dutzenden anderen leuchtenden Vorbildern studieren, die ich im Folgenden beschreiben werde.

Folgender Lohn winkt Ihnen, wenn Sie es richtig machen: Im Jahr 2021 verringerte Duke Energy die Emissionen von Kohlenstoffdioxid um 44 Prozent, von Schwefeldioxid um 98 Prozent und von Stickstoffdioxid um mehr als 83 Prozent. Als Branchenführer im Bereich der Kohlenstoffreduzierung kündigte Duke Energy ein neues Ziel an: Bis 2030 soll die Erdgasdistribution mit Netto-null-Methanemissionen durchgeführt werden. Anfang 2022 unternahm das Unternehmen weitere Schritte gegen den Klimawandel mit einer Erweiterung der Netto-null-Ziele bis 2050, die nun auch Scope-2- und bestimmte Scope-3-Emissionen umfassen. Gleichzeitig führt der regionale Energieriese weiterhin die umfangreichsten Schließungen von Kohlekraftwerken in der Branche durch und will bis 2035 vollständig aus der Kohle aussteigen.

### Messbare Meilensteine

Seit 2010 hat Duke Energy

- 56 Einheiten in Kohlekraftwerken mit einer Gesamtkapazität von etwa 7500 Megawatt (MW) **geschlossen**.

Seit 2011 hat Duke Energy

- die zur Elektrizitätserzeugung erforderliche Wassermenge um 3,7 Billionen Liter **reduziert**.
- die Feststoff-Abfälle um rund 80 Prozent **verringert** und so die Deponien um mehr als 78 000 Tonnen **entlastet**.

Bis zum Ende von 2021 hat Duke Energy

- eine kumulative, mehrjährige Senkung des Energieverbrauchs seiner Kunden um mehr als 21 000 Gigawattstunden (GWh) sowie eine Verringerung des Spitzenbedarfs um knapp 7000 MW **erreicht**.<sup>10</sup>

In der Zwischenzeit erzielte das Unternehmen auch große Fortschritte bei den erneuerbaren Energien. Durch vertragliche Zusammenarbeit, eigenen Ausbau oder Betrieb von Solar- und Windkraftanlagen produzierte es insgesamt 10 500 MW und plant, diese Menge bis 2025 auf 16 000 MW und bis 2030 auf 24 000 MW zu steigern. Duke Energy wird außerdem bis 2025 600 Millionen US-Dollar in Batteriespeicher investieren und arbeitet mit Solarentwicklern in North und South Carolina zusammen, um in North Carolina den Vernetzungsprozess grundlegend zu verändern und in South Carolina ein bahnbrechendes Messsystem für die Netto-Bezugs- und Einspeisungsmengen einzurichten.

Nach dem Austritt der Kohlenasche in den Dan River schloss Duke Energy einen bahnbrechenden Vergleich zur Wiedergutmachung, der den Kunden im Lauf des folgenden Jahrzehnts sofortige und langfristige Kostenvorteile verschafft und die verbleibenden,

wichtigsten Probleme mit dem Management von Kohlenasche in North Carolina löst.

Ich kann nicht genug betonen, wie gigantisch das Ausmaß und der Umfang dieser Meilensteine bei einem bedeutenden Energieversorgungsunternehmen sind, das ja einen Ausgleich zwischen sicherer und zuverlässiger Stromversorgung und Umweltschutz schaffen muss. Auf den ersten Blick könnten diese konkurrierenden Interessen nicht gegensätzlicher sein. Wie also gelangen Duke Energy diese großen Schritte und welches Geheimrezept ermöglicht es einem Unternehmen in einer der problematischsten Branchen, kontinuierlich Schwung aufzubauen? Es lässt sich einmal mehr auf nachhaltige Führung zurückführen, die die Erfüllung der ESG-Ziele als ebenso erfolgskritisch ansieht wie steigende Gewinne.

»Unsere Klimastrategie bildet mit der Geschäftsstrategie eine Einheit«, sagte Lynn Good zu mir.

*Sie ist weder nur ein Anhängsel noch eine Initiative unter vielen und schon gar nicht etwas, das wir nur nebenbei beobachten. Sie ist vielmehr vollständig in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert, die da lautet, im Übergang zu sauberer Energie führend zu sein. Also zeigt sie sich im Tagesgeschäft ebenso wie in der alltäglichen Kapitalzuteilung. Jede Investition wird darauf abgeklöpft, ob sie das Unternehmen für mehr erneuerbare Energie und weniger Kohlenstoffemissionen positioniert. Der Übergang zur Nachhaltigkeit ist tief in unsere Ausdrucksweise und Sprache im Unternehmen eingedrungen und ebenso in die Beurteilung der Leistungen unserer Beschäftigten, der organisatorischen Veränderungen und des Kapitaleinsatzes. Dieser Ansatz ist bei uns sehr wirkungsvoll und mächtig.*

Beachten Sie, dass Lynn Good sehr häufig das Pronomen »wir« verwendet – und das nicht im Sinne eines Pluralis majestatis. Sie weiß, dass der Übergang nicht ohne einen vollständigen Konsens im gesamten Führungsteam vollzogen werden kann: CEO,



C-Suite- und Board-Mitglieder müssen gleichermaßen davon überzeugt sein. Obwohl Lynn Good noch viel weiter geht und auch Leute mit Praxiserfahrung in die Strategie- und Innovationsentwicklung einbindet – ein inklusiver Ansatz, der ausführlich in Kapitel 6 behandelt wird –, trägt das leitende Führungsteam allein die Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg der Nachhaltigkeitsstrategie. Nur dessen Mitglieder sind in einer Position, in der sie die Transformation auf einem Level vorantreiben können, das die Nachhaltigkeitsziele mit der langfristigen wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit des Unternehmens in Einklang bringt. Inspirationskraft ist ebenfalls ein Kennzeichen echter, nachhaltiger Führungspersönlichkeiten. Die Leidenschaft und der persönliche Einsatz müssen für alle spürbar sein und zu einem dauerhaften Bestandteil der Kultur und Identität des Unternehmens werden.

Auch hier werde ich in den weiteren Kapiteln noch genauer aufschlüsseln, wie sich dies in konkreten Aktionen und Beispielen darstellt. Je nach Industriezweig und Unternehmensgröße gibt es dafür viele Möglichkeiten. Doch sobald einmal Fortschritte zu erkennen sind, stellt sich allgemein ein Gefühl der Erleichterung und des Stolzes ein und man ist sich bewusst, dass man etwas geschafft hat.

Lynn Good drückt es so aus: »Der Übergang zu sauberen Energien löst große Begeisterung aus, weil er ein echtes Wachstum darstellt. Wir können das Geschäft erweitern und uns dabei gut fühlen, weil wir positiv auf die umliegende Gemeinschaft und die Umwelt wirken. Wir sind jetzt Teil der grünen Bewegung. Das sind ... wir.«

## Erkenntnisse über nachhaltige Führung

1. Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur schmückendes Beiwerk (»nice-to-have«), sondern essenziell wichtig (»must-have«). Es genügt nicht mehr, einfach einen Chief Sustainability Officer zu ernennen. Alle Ebenen und alle Funktionen in einem Unternehmen müssen sich auf diese Art der Wertschöpfung einlassen.
2. Legen Sie die Messlatte höher. Die Integration der Nachhaltigkeit in die Strategie und Geschäftstätigkeit sowie ihre Verankerung im Unternehmensauftrag müssen zur Standard-Vorgehensweise werden. Es geht um nichts weniger als die Legitimation des Unternehmens und seine »Betriebserlaubnis«. Bewegende Mission-Statements reichen heute nicht mehr aus.
3. Die Personen an der Spitze des Unternehmens entscheiden über Erfolg und Misserfolg der Nachhaltigkeitsziele. Wer im Führungsteam sitzt und wie diese Personen zusammenarbeiten, entscheidet darüber, ob der Fortschritt gefördert oder torpediert wird.
4. Eine nachhaltige Denkweise geht über Risikomanagement hinaus. Reine Strafvermeidung oder Imagepflege sind keine angemessenen Ziele. In der Denkweise steckt die Erkenntnis, dass in den Herausforderungen auch große Chancen für langfristiges Wachstum stecken.
5. Nachhaltige Führung hat greifbare und nicht-greifbare Vorteile:
  - a. Eine nachhaltige Denkweise, die in eine Strategie übersetzt und richtig und funktionsübergreifend eingebettet wird, kann zu mehr Innovation, besseren Produkten und effizienteren Prozessen führen und das alles macht sich letztendlich in der Bilanz bemerkbar.

- b. Wenn ein Unternehmen bei der Festlegung seiner Strategie soziale Auswirkungen berücksichtigt, werden oft Innovationen angeregt und neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle identifiziert.
6. Sie müssen in Systemen und auf mehreren Ebenen denken. Führungskräfte und die Menschen in ihrer Umgebung müssen das komplexe Netzwerk aus Ursachen und Wirkungen quer über alle Variablen in den Märkten, der Gesellschaft, der Umwelt und der Regulierung erkennen und durchschauen.
  7. Sie brauchen Durchhaltevermögen. Nachhaltige Führungskräfte müssen sich darauf einlassen, in langen Zeiträumen zu denken und zu handeln. Sie müssen für ihre disruptiven Investitionen so viel Mut und Resilienz aufbringen, dass sie ihrem Kurs treu bleiben, auch wenn sie Rückschläge erleben oder Druck von eher kurzfristig orientierten Stakeholdern erfahren.

