

## 5.6 Nachhaltiges Wirtschaften in einem Mischkonzern am Beispiel von Franz Haniel & Cie. GmbH

Interviewpartner: *Axel Berger, HOW Digital & Sustainability Lead at Franz Haniel & Cie. GmbH*

### 01 | Besteht für Ihr Unternehmen ein Risiko weil Wettbewerber Nachhaltigkeit als strategischen Vorteil einsetzen? Und wenn ja, wie gehen Sie damit um?

Diese Frage müssen wir uns aus zwei Perspektiven anschauen. Aus der Perspektive einer Investment Holding und aus der Perspektive der Beteiligungsgesellschaften. Zudem stellt sich die Frage, was man unter einem strategischen Vorteil versteht oder verstehen möchte.

Aus Sicht einer Investment Holding nimmt das Thema „ESG-Investments“ immer mehr zu, und wird in der Tat schon beinahe inflationär verwendet. Dahinter verbirgt sich bis heute aber vornehmlich eine Risikobewertung der Unternehmen, bzw. ihr Exposure auf umwelt- oder sozialbedingte Risiken. Aus dieser Perspektive haben wir kaum noch einen strategischen Vorteil, weil die Finanzindustrie dieses Thema inzwischen aktiv etabliert. Aus unserer Sicht deckt diese Sichtweise, aber zwei wichtige Bereiche unzureichend ab. In unserem Ansatz bewerten wir nicht das Risiko der Unternehmen, sondern den Impact den das Unternehmen selbst auf Umwelt, Gesellschaft und die Einhaltung von Gesetzen hat, oder in anderen Worten inwieweit das Unternehmen auf eine lebenswerte Zukunft einzahlt. Dies berücksichtigt nicht nur den Wunsch enkelfähig zu sein und den kommenden Generationen nicht nur finanziellen Wert zu hinterlassen, sondern auch die Sichtweise, dass nur nachhaltige Unternehmen langfristig erfolgreich sein können, weil sie nicht, oder deutlich geringer, von wachsender Regulierung und damit steigenden Kosten, bspw. in Form von Emissionsabgaben, in ihrem Erfolg beeinträchtigt werden.

Was unsere Impact Bewertung zudem berücksichtigt, ist die Opportunität, die in der Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft steckt. Das Ergebnis der klassischen ESG-Bewertung ist die Minimierung möglicher Risiken, die nur in seltenen Fällen zu einer Transformation des Geschäftsmodells führt und damit u.U. auch zu neuen Märkten, Zielgruppen und Zusatzerlösen. Aus einer Impactbetrachtung heraus stellt sich aber fast automatisch die Frage, wie man mit neuen nachhaltigen Produkten, Services oder Geschäftsmodellen langfristig Geld verdienen kann, was für uns Unternehmertum im 21. Jahrhundert charakterisiert. Profitabilitätssteigerung mit und durch Nachhaltigkeit, nicht trotz Nachhaltigkeit.

Dieser Aspekt der Impact Bewertung entgegen der klassischen ESG-Bewertung stellt für uns in der Tat einen strategischen Vorteil dar, weil wir damit unser Portfolio zukunftssicher machen können und gleichzeitig von neuen, sich rapide entwickelnden Märkten profitieren können.

Wenn wir aber die Perspektive einer Beteiligungsgesellschaft einnehmen ist die Situation noch ein wenig anders. Erst einmal muss man attestieren, dass Kunden Nachhaltigkeit (noch) nicht honorieren, bzw. nicht bereit sind ein Premium zu bezahlen, was einen deutlichen Attitude-Behavior-Gap in der Gesellschaft widerspiegelt. Für die Unternehmen bedeutet das, dass nachhaltiges Verhalten, bspw. durch die Entwicklung neuer Lösungen erst einmal ein zusätzlicher Kostenfaktor ist, der kurz- und mittelfristig durchaus zu einem strategischen Nachteil werden kann. Wie widersprüchlich das ist wird aber dadurch deutlich, dass sich viele Unternehmen Nachhaltigkeit selbst auf die Fahne schreiben, bspw. in Form von „grünen“ Produkten. Dem eigenen Versprechen der Nachhaltigkeit werden sie aber oft nur unzureichend gerecht, womit sie bewusst oder „nur“ in Kauf nehmend, Greenwashing betreiben. Dieses Phänomen wird gerade für die Unternehmen, die ernsthafte Nachhaltigkeit betreiben und ein grünes Produkt nur dann so bewerben, wenn es dies auch tatsächlich ist zu einem strategischen

Problem, da sie sich nur schwer im Markt positionieren und von anderen vermeintlich nachhaltigen Unternehmen differenzieren können.

## 02 | Wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum mit umweltbewusstem Handeln und sozialer Verantwortung in Einklang zu bringen, ist ein unverzichtbarer Wettbewerbsfaktor. Wo sehen Sie hier Ihre größte Herausforderung für Ihr Unternehmen?

Ein Unternehmen, das sich auf den Weg macht, enkelfähig zu werden, muss sich verschiedenen Herausforderungen stellen. Angefangen mit dem Vertrauen der Eigentümer. Ohne den Glauben der Eigentümer, dass Wirtschaften in Einklang zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung nicht nur möglich ist, sondern langfristig den Erfolg des eigenen Unternehmens sichert wird es schwer für das Unternehmen diesen Weg konsequent zu gehen.

Dies liegt nicht nur daran, dass das Unternehmen neue Wege gehen und andere Handlungsweisen an den Tag legen muss, sondern auch daran, dass dies zumindest in Teilen mit signifikanten Investitionen in die Zukunft verbunden ist. Erstens scheint ein Interesse der Kunden heute durch die mediale Aufmerksamkeit zum Thema Nachhaltigkeit zwar vorhanden, allerdings sind die Kunden gleichzeitig nicht oder nur selten bereit ein Premium für nachhaltigere Lösungen zu bezahlen, was in Zeiten von stark steigenden Energie- und Lebensmittelpreisen auch nachvollziehbar scheint. Das wiederum bedeutet aber, dass die Unternehmen, zumindest kurzfristig, unter Margendruck geraten, da sie keine zusätzlichen Erlöse generieren können, sich aber erhöhten Kosten ausgesetzt sehen, da es an alternativen Produkten, Materialien oder Rohstoffen mangelt, die zu gleichen oder niedrigeren Kosten einzusetzen sind.

Neben den Shareholdern ist auch das „Buy-In“ der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder nicht selbstverständlich und kann zu einer enormen Herausforderung werden. Auch die Mitarbeitenden grundsätzlich für mehr ökologische und soziale Nachhaltigkeit sind, so sind sie dennoch verunsichert, wie sich dieser Weg auf den Erfolg des Unternehmens und damit auf ihren Arbeitsplatz und Ihren Lebensunterhalt auswirkt. Wenn das Unternehmen sich also stärker in Richtung Nachhaltigkeit orientiert, wird dies nicht nur begrüßt, sondern auch von vielen infrage gestellt werden. Erfolg und Wert eines Unternehmens wird schließlich primär über finanzwirtschaftliche Kennzahlen gemessen, die so etwas wie Umweltwert nicht berücksichtigen, womit das Unternehmen nur durch finanzielle Performance auch erfolgreich sein kann.

Dies stellt ein grundsätzliches Problem unseres Wirtschaftssystems und der Gesellschaft im Allgemeinen dar. Viele der tatsächlichen Kosten unseres Handelns und Wirtschaftens werden nicht von Firmen und Investoren bilanziert, sondern auf die Allgemeinheit externalisiert. Kosten wie sie bspw. durch Umweltschäden oder Folgeaufgaben aus der wirtschaftlichen Tätigkeit oder dem privaten Konsum entstehen werden auf die Gesellschaft umgelegt und damit weder im Preis der Produkte noch in den Kosten der Unternehmen, und damit auch nicht im Unternehmenswert berücksichtigt. Nehmen wir als Beispiel die Endlagerung von Brennelementen in der Kernenergie. Würde man diese realen Kosten ähnlich wie bei der THG-Bepreisung fossiler Energieträger als Kosten der Wirtschaftstätigkeit bilanzieren müssen, dann wäre Strom aus Kernenergie so unattraktiv, dass es dafür keine Nachfrage mehr geben würde. Im Umkehrschluss würden sich Investitionen in nachhaltigere Alternativen und neue Technologien sehr viel schneller finanziell rechnen und damit auch schneller skalieren. Auf Unternehmensebene kann dies zwar über Schattenrechnungen und interne Bepreisung externalisierter Kosten zur Investitionsentscheidung simuliert werden, allerdings kann dies unter Umständen zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund von höheren Kosten gehen.

Unabhängig davon gibt es zudem noch die generelle Herausforderung mangelnder Datenverfügbarkeit. Aktuell stehen kaum ausreichend Daten zur Verfügung, um die Nachhaltigkeit von Produkten und Unternehmen überhaupt beurteilen zu können, bzw. auch zu wenig Standardisierung, um die Daten sinnvoll interpretieren zu können. So existiert heute nur für wenige Produkte ein vollständiges Lifecycle Assessment (LCA), anhand dessen man überhaupt die Nachhaltigkeit des jeweiligen Produktes beurteilen könnte. Aber selbst, wenn ein LCA und damit individuelle Daten existieren, so fehlen immer noch Standards, Grenzwerte und Aufklärung, anhand derer das Unternehmen, Kunden und Konsumenten die Daten interpretieren und entsprechende Entscheidungen treffen können. Wer kann heute schon beantworten, ob 7kg CO<sub>2</sub>, die bei der Produktion eines T-Shirts entstehen viel oder wenig sind?

### 03 | Beschreiben Sie ein Projekt (oder eine Initiative) das aus Ihrer Sicht beispielhaft für die Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens ist.

Haniel hat das Thema Nachhaltigkeit zum integralen Teil seiner Strategie gemacht und unter dem Begriff enkelfähig zusammengeführt. Das bedeutet, dass der Erfolg des Unternehmens nicht länger nur durch einen einzigen, finanziellen Wert bemessen wird, dem Total Shareholder Return (TSR), sondern daneben, und gleichberechtigt, durch die Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen, ausgedrückt über den sogenannte Future Worth (FWL) Score. Dies wird sukzessive überall in die Gruppe eingezogen, so dass bspw. Ziele und Incentivierung auch auf beide Dimensionen abgestimmt sind. Kein Unternehmen in der Haniel Gruppe kann und darf langfristig in nur einer dieser Dimensionen erfolgreich sein. Der Anspruch ist, dass ein Unternehmen nur dann Teil der Gruppe sein kann, wenn es mittel- bis langfristig in beiden Dimensionen erfolgreich und damit enkelfähig ist.

Die Grundlage, um die Performance in Bezug auf Nachhaltigkeit messen und bewerten zu können ist das Bewertungssystem, das sogenannte Future Worth Living Rating, welches Haniel im Jahr 2020 aufgebaut und im Jahr 2021 zum festen Bestandteil der Investitions- und Transformationsentscheidung für die Beteiligungsgesellschaften gemacht hat. Hierbei handelt es sich im Vergleich zu einem klassischen ESG-Rating nicht um eine Bewertung des Risikos für das Unternehmen in Bezug auf ökologische, soziale und rechtliche Veränderungen, sondern um eine Bewertung des Impacts des Unternehmens selbst auf Umwelt und Gesellschaft. Haniel investiert damit heute in kein Unternehmen, welches nicht zumindest das Potential für eine hohe Nachhaltigkeits-Performance hat (Score >4.2 auf einer Skala von 1.0 bis 5.9) und entwickelt aus der Bewertung entsprechende Transformationspläne für die Unternehmen, die dann in die jeweilige Unternehmensstrategie einfließen. Inzwischen hat Haniel das FWL-Rating an einen externen Partner vergeben, der die Bewertung unabhängig vollzieht, und ca. 100 KPIs für die Bewertung hinterlegt hat. Neben der Nachhaltigkeitsperformance lässt sich daraus auch eine klassische ESG-Risiko-Bewertung und einer möglichen Taxonomie-Konformität ableiten. Zukünftig plant Haniel das FWL-Rating auch anderen Unternehmen für die eigene Bewertung oder die Bewertung eines Portfolios oder sonstiger Investitionsentscheidungen zu überlassen, um damit einen möglichen Standard für die Impact-Bewertung von Unternehmen anzubieten.

Neben der Bewertung von Unternehmen arbeitet Haniel ebenfalls an der Bewertung von Produkten, aus Ermangelung von existierenden Alternativen, die eine flächendeckende Beurteilung der Nachhaltigkeit von Produkten ermöglichen würden. Mit dem enkelfähig solutions Frameworks, welches im Jahr 2021 in allen Unternehmen eingeführt wurde, hat die Gruppe damit begonnen sämtliche Produkte und Services in Bezug auf ihren Impact zu bewerten, was aufgrund der über eine Million Produkte in der Gruppe eine enorme Herausforderung darstellt. Damit möchte Haniel nicht nur den steigenden Anforderungen der Regulierung (bspw. Ecodesign for Sustainable Products Regulation) frühzeitig gerecht werden, sondern sich vor allem einen strategischen Vorteil vor dem

Hintergrund der wachsenden Sensibilität von Geschäftskunden und Konsumenten erarbeiten. Aktuell wird daran gearbeitet das Framework weiter zu professionalisieren und ultimativ auch extern zertifizieren zu lassen, um langfristig nachhaltige Produkte aktiv und offensiv im Markt anbieten zu können.

Ein weiteres Beispiel für die ernsthafte Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sind die Maßnahmen und Ziele in Bezug auf den Corporate Carbon Footprint (CCF) der Unternehmen und der Gruppe als Ganzes. Haniel hat sich bereits im Jahr 2021 ambitionierte Ziele gesetzt und möchte bereits im Jahr 2030 den eigenen Fußabdruck der Gruppe um 50% deutlich reduziert haben. Darüber hinaus will Haniel in Projekte und Programme investieren, mit denen die Residualemissionen der Atmosphäre wieder entzogen werden (removal) und die Gruppe damit ab dem Jahr 2030 netto null Emissionen erzeugt und möglicherweise sogar umweltneutral wird. Die Haniel Holding, deren Komplexität im Vergleich zu den Unternehmen überschaubar ist, geht mit gutem Beispiel voran und hat bereits heute die eigenen Emissionen um über 30% reduziert und strebt bereits für 2024/2025 Umweltneutralität an. Ein wichtiger Fortschritt dabei ist, dass Dekarbonisierungsmaßnahmen nicht singulär auf Basis ihres Dekarbonisierungspotentials priorisiert werden, sondern gleichzeitig in Bezug auf ihren Ergebnisbeitrag priorisiert werden. Dies erzeugt eine deutlich höhere Akzeptanz in der Organisation und ermöglicht damit eine schnellere Umsetzung. Auf diese Weise werden Erfolge in beiden Dimensionen erzielt, womit Freiräume für Projekte geschaffen werden, die heute vielleicht noch keinen nennenswerten Ergebnisbeitrag leisten, aber ein hohes Dekarbonisierungspotential vorweisen können.

Für Haniel steht fest, dass für eine tatsächliche Transformation in der Wirtschaft das eigene Bemühen bei weitem nicht ausreicht. Haniel treibt daher, zusammen mit einigen anderen überzeugten Unternehmen, die Gründung einer enkelfähig Initiative voran, die sich der Transformation der Wirtschaft in Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung widmen soll. Einige der bereits selbst entwickelten Themen und Methoden von Haniel sollen ultimativ in dieser Initiative aufgehen, oder zumindest als gemeinsame Entwicklungsgrundlage dienen, und den Mitgliedern der Initiative gleichermaßen zu Verfügung stehen. In der Gründung dieser Initiative wird noch einmal die Ernsthaftigkeit deutlich mit der Haniel die enkelfähig Transformation vorantreibt.

#### **04 | Wie gelingt es Ihnen, die Mitarbeiter mit auf die Reise in Richtung Nachhaltigkeit zu nehmen und was sehen Sie hier als größte Herausforderung / Chance?**

Im Prinzip unterscheidet sich die Transformation zu nachhaltigerem Wirtschaften nicht von anderen großen Transformationsaufgaben, wie bspw. der Digitalisierung. Auch hier gibt es Befürworter, Gegner und Abwartende. Mitarbeiter, die die Transformation treiben, diejenigen die sie begleiten und welche, die sie boykottieren oder im schlimmsten Fall sogar sabotieren. In der Theorie müsste ein Unternehmen auch hier ein flächendeckendes Change-Programm aufsetzen, um möglichst alle Mitarbeiter im Rahmen ihrer Möglichkeiten in die Transformation einzubinden, sie mitzunehmen und da wo nötig die Veränderung so einfach wie möglich für sie zu gestalten. In der Praxis gestaltet sich dies aber als sehr schwierig und ist bei einem langjährigen Transformationsprozess nicht immer durchzuhalten.

Die Erfahrung zeigt aber, dass in erster Linie die stringente, ernsthafte und ganzheitliche Umsetzung, die auch bei Haniel lange noch nicht abgeschlossen ist, ausschlaggebend für den Erfolg ist. Das Thema Nachhaltigkeit bzw. Enkelfähigkeit muss zunächst intensiv kommuniziert und über praktische Beispiele greifbar gemacht werden damit es auch wirklich von den Mitarbeitern wahrgenommen und für sie erfahrbar gemacht wird. Darüber hinaus muss das Thema in die Unternehmensstrategie eingebettet werden, damit es auch in den konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeiter, in ihre Ziele und in jede wichtige Entscheidung integriert werden kann. Dies ist ein langwieriger, aber essenzieller Prozess für die

erfolgreiche Transformation. Haniel hat hier bereits viel umsetzen können, hat aber selbst noch nicht alle Lücken geschlossen.

Die Herausforderung ist möglichst schnell greifbare Erfolge aufzuzeigen, die sämtliche Stakeholder davon überzeugt, dass das Thema Nachhaltigkeit massive Chancen und Opportunitäten bereithält und finanzieller und nicht-finanzieller Erfolg des Unternehmens in Einklang zu bringen ist. Gleichzeitig verspricht das Thema aber auch eine große Partizipation, da sich immer mehr Mitarbeiter:innen für Nachhaltigkeit interessieren und anfangen Veränderungen auch in ihrem Privatleben vorzunehmen. Dadurch steigt die Bereitschaft zu Veränderung und neue Ideen entstehen, die die Transformation des Unternehmens auch bottom-up vorantreibt.

Wichtige Elemente im Change-Prozess sind schlussendlich die eigenen Führungskräfte, angefangen mit dem/der CEO. Nur wenn der/die CEO das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig besetzen kann und als Vorbild fungiert entsteht die notwendige Glaubwürdigkeit und Konsequenz, die für eine solche Transformation notwendig ist. Dies gilt grundsätzlich und gerade bei größeren Unternehmen, auch für das gesamte Top Management. Nicht überraschend beschleunigt ein geschlossenes Führungsteam die Transformation, während zu viele unterschiedliche Ziele innerhalb des Teams bremsend oder sogar zerstörend wirken. Dies betrifft insbesondere das Thema Nachhaltigkeit, weil es aus den bereits genannten Gründen (bspw. externalisierte Kosten) nicht uneingeschränkt zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beitragen muss. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, dass Nachhaltigkeit nicht nur integraler Teil der Incentivierung wird, ebenbürtig zu den finanziellen Zielen, sondern dass es einen strukturierten Alignment-Prozess innerhalb des Führungsteams gibt. Dies gilt im Übrigen ebenso für das mittlere Management, welches in seiner Bedeutung für den Transformationserfolg oft unterschätzt wird.

#### **05 | Welchen Rat würden Sie einem Unternehmen geben, welches sich jetzt erst mit dem Thema Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften auseinandersetzt? Was könnte das Unternehmen von Ihren Erfahrungen lernen?**

Auch wenn es sehr theoretisch klingt, aber zunächst sollte sich ein Unternehmen einmal mit seinem eigenen Fußabdruck beschäftigen, d.h. beispielsweise eine Materiality Matrix erstellen, um zu erkennen in welchen Bereichen das Unternehmen seinen größten negativen, aber auch positiven Impact hat und haben kann. Mit dieser Transparenz kann sich das Unternehmen eigene Ziele setzen, in genau den Dimensionen, bspw. anhand der Planetary Boundaries oder der UN SDGs, in denen man sich verbessern will und muss. Als nicht verhandelbar ist hier sicher das Thema Corporate Carbon Footprint anzusehen, auf dem Weg zu einer klimaneutralen Wirtschaft. Die Ziele, die sich das Unternehmen setzt sollten ambitioniert sein, auch wenn heute vielleicht noch nicht final geklärt ist, wie es diese Ziele erreichen kann. Nur auf diese Weise entsteht der notwendige Druck, um bestehende Prozesse infrage zu stellen und Lösungsansätze zu finden, die auf den ersten Blick vielleicht unrealistisch wirken. Damit wird auch klar, dass es in dieser Transformation einer grundsätzlichen „can-do“-Mentalität bedarf, da es sich ein Unternehmen langfristig nicht leisten können wird seine Nachhaltigkeitsziele nicht zu erreichen.

Ein gutes Beispiel sind die Carbon Pledges vieler Unternehmen, die sich wie Haniel zum Ziel gesetzt haben in absehbarer Zeit keine Netto-Emissionen mehr auszustoßen. Um das zu gewährleisten, bedarf es Projekten, die den Kohlenstoff in der Atmosphäre binden, wozu heute nur wenige seriöse Lösungen existieren, die sowohl die notwendige Zusätzlichkeit als auch Permanenz anbieten können. Technologische Lösungen sind heute noch zu teuer, so dass sie realistischerweise für die meisten Unternehmen zur Kompensation ihrer Emissionen nicht in Betracht kommen. Nichtsdestotrotz, nur wenn sich die Unternehmen ambitionierte Ziele setzen und diese ernsthaft verfolgen entstehen und

skalieren auch die notwendigen Lösungen, die sie zur Erreichung ihrer Ziele benötigen. Dies birgt gleichzeitig aber auch eine Menge Chancen, denn es treibt Unternehmen nicht nur zu mehr Effizienz und Effektivität, was ihre Leistungsfähigkeit fördert, sondern auf der Suche nach neuen Lösungen entstehen auch neue Geschäftsoportunitäten, die bislang nicht existierten bzw. nicht bedient werden.

Der Blick auf Opportunitäten und Chancen in der Nachhaltigkeit ist vielleicht der wichtigste Rat im Umgang mit dem Thema. Der globale Druck zu mehr Nachhaltigkeit wird weiter steigen, vor allem weil die von der Wissenschaft geforderten Grenzwerte jedes Jahr erneut überschritten werden und die Regulierung keine andere Möglichkeit hat als Gesetze zu verschärfen und Steuern zu erhöhen. Das bedeutet, dass die Nachfrage für nachhaltigere Alternativen und die Bereitschaft dafür ein Premium zu bezahlen immer größer werden wird. Durch die zusätzliche Bepreisung, bspw. von CO<sub>2</sub> Emissionen, wird zudem die Attraktivität neuer Technologien und Geschäftsmodelle ebenfalls größer. Unternehmertum im 21. Jahrhundert bedeutet genau diese Opportunitäten zu suchen und mit und durch Nachhaltigkeit Geld zu verdienen, nicht trotz Nachhaltigkeit.

Am Schluss rate ich Unternehmen, die sich ernsthaft auf die Reise zu einer nachhaltigen Wirtschaft begeben wollen sich der enkelfähig Initiative anzuschließen. Die sollten sich mit anderen Unternehmen austauschen, sich zusammenschließen, um die wirklich großen Probleme unserer Zeit gemeinsam zu lösen und dabei von den Erfolgen und fertigen Lösungen zu profitieren, die andere Unternehmen bereits erarbeitet haben. Diese Transformation werden und können die Unternehmen nur gemeinsam bewältigen – be bold, be enkelfähig.

## **06 | Wir befinden uns im Jahr 2028 und Sie blicken zurück auf die letzten 5 Jahre. Auf welche Nachhaltigkeitsleistung Ihres Unternehmens sind Sie besonders stolz und warum?**

Mit der heutigen Basis und den angestoßenen Projekten und Maßnahmen können wir im Jahr 2028 auf eine Vielzahl von Erfolgen zurückblicken, die nicht nur einen signifikanten Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaft geleistet haben, sondern die Haniel Gruppe auch auf eine profitable Zukunft vorbereitet haben:

Das Future worth Living Rating, welches im Jahr 2021 von Haniel eingeführt wurde, hat sich zu einem Standard entwickelt, der von einer Vielzahl von enkelfähigen Unternehmen zur Bewertung ihrer eigenen Nachhaltigkeits-Performance, bzw. zur Bewertung ihrer Investitionen herangezogen wird. Es hat zudem einen Einfluss auf den Finanzsektor weg von einer reinen Risiko- hin zu einer Impactbetrachtung von Unternehmen. Auf diese Weise verändern sich Finanzströme, wodurch Nachhaltigkeit nicht nur profitabel wird, sondern neue nachhaltige Technologien und Geschäftsmodelle schneller skalieren als jemals zuvor.

Die enkelfähig Initiative hat über 1.000 Mitglieder, die als Gemeinsamkeit das Streben nach einer Wirtschaft in Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung haben. Mit Hilfe dieser Initiative entwickeln sich Lösungen und Standards, die eine wirtschaftliche Transformation zu mehr Nachhaltigkeit vorantreiben. Greifbar ist dies in einer jährlichen Konferenz, dem enkelfähig Summit, in der die Wirtschaft, genauso wie Vertreter der Politik und Gesellschaftsvertreter neue Wege hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft diskutieren.

Die Unternehmen der Haniel Gruppe haben es nicht nur geschafft ihren Corporate Carbon Footprint vorzeitig um 50% zu reduzieren, durch die Entwicklung eines gruppenweiten Kompensationsprogramms wird die Gruppe in den kommenden 2 Jahre bis 2030 auch umweltneutral,

womit für die Gruppe einer der größten Meilensteine hin zur umweltneutralen Wirtschaft und damit zur Enkelfähigkeit erreicht werden wird.

Haniel hat es geschafft sein Portfolio so weit umzubauen, dass das Unternehmen nicht nur seine finanziellen Ziele (TSR), sondern auch seine Nachhaltigkeitsziele (FWL) gleichermaßen erreicht, womit der Beweis angetreten ist, dass Nachhaltigkeit und Performance nicht nur kein Widerspruch sind, sondern ein Erfolgsmodell für Unternehmertum im 21. Jahrhundert, welches als Vorbild für viele andere Unternehmen und Investoren dient. Dies beinhaltet auch, dass neue nachhaltige Geschäftsmodelle nicht mehr nur kleinere Wachstumsinvestitionen sind, sondern inzwischen Teil des Kern-Portfolios der Gruppe geworden sind.

#### **07 | Wie würden Sie die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen in einem Satz beschreiben?**

In 10 Jahren werden die erfolgreichen Unternehmen nachhaltige, enkelfähige Unternehmen sein und wir wollen nicht nur erfolgreicher sein als andere Unternehmen, sondern Vorreiter in der Transformation und damit beweisen, dass wir mit und durch Nachhaltigkeit überdurchschnittlich erfolgreich sein können.