

Günther  
Bachmann  
im  
Dialog  
mit  
Utz  
Schäffer



# „Wir müssen schneller werden in der Transformation“

---

Wollen sich Unternehmen heute umfassend nachhaltig aufstellen, müssen sie oftmals ihr gesamtes Geschäftsmodell neu ausrichten. Professor Günther Bachmann, heute unter anderem Berater der NGO Conservation International und lange Zeit Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung, erklärt im Interview, wie die Transformation vorangetrieben werden kann und welche Rolle die Leitungs- und Führungsebene dabei spielt.



© Fotos: Michael Jordan

### **Prof. Dr. Günther Bachmann**

*hat die Bundesregierung als Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung von 2001 bis 2020 beraten. Zuvor hat der promovierte Landschaftsplaner und Bodenkundler im Umweltbundesamt die Regelwerke für das Bundes-Bodenschutzgesetz entwickelt. Heute berät er unter anderem die internationale NGO Conservation International. Als Vorstand des Stiftungsvereins Deutscher Nachhaltigkeitspreis leitet er die Juryprozesse zur Preisvergabe, lehrt als Honorarprofessor an der Leuphana Universität Lüneburg und ist ehrenamtlich für Initiativen und Verbände tätig.*

Herr Bachmann, Sie waren 19 Jahre lang Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung und haben damit die Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit wesentlich mitgestaltet. Heute richten nun immer mehr Unternehmen ihre Strategie auf Nachhaltigkeit aus. Welchen Stellenwert sollten sie dem Thema einräumen?

Ich finde das Wort Stellenwert in diesem Zusammenhang verführerisch missdeutbar. Es klingt, als stünde Nachhaltigkeit neben irgendetwas anderem und als wäre es ein Leichtes, mal eben den relativen Stellenwert etwa zu Hip-Hop oder Wirtschaftswachstum zu ermitteln. Im Moment versuchen viele Unternehmen, Nachhaltigkeit neben Innovation, Geschäftsentwicklung, Umwelt-Management und Corporate Social Responsibility einzuordnen; und erleiden Schiffbruch. Aus meiner Sicht ist Nachhaltigkeit eben nichts, was gegen anderes aufgewogen werden sollte, sondern etwas, was grundsätzlich die Haltung des Unternehmens und die gesamte Ausrichtung des Geschäftsfelds betrifft. Wenn Nachhaltigkeit das Paradigma ist, um in Zukunft auch Geld zu verdienen, brauchen wir nicht über Stellenwerte zu reden.

**Ökologische und soziale Projekte müssen sich aber dennoch rechnen, richtig?**

Es ist in erster Linie der Unternehmenschef, den nachhaltige Projekte überzeugen sollen. Die Controller brauchen von ihm

eine unternehmerische Leitungs- und Führungsvorgabe, eine strategische Ausrichtung. Sagt dieser zum Beispiel: Wenn eine Innovation bis zu zehn Prozent teurer ist als das, was wir herkömmlich machen, aber langfristig sinnvoll zu sein scheint, dann gehen wir das an. Bei elf Prozent fangen wir an zu streiten ... So handhabt es beispielsweise der Unternehmer Alfred Ritter für seine Schokoladenmarke Ritter Sport und auch für sein Energieunternehmen.

*„Nachhaltigkeit ist das Paradigma für Veränderung.“*

**Sie haben einmal gesagt, dass das Konzept der Triple Bottom Line ausgedient habe. Was heißt das konkret?**

Als der Ansatz aufkam, haben wir gemeint, wir hätten drei gleichwertige Ziele, müssten also auf die ökologische Dimension ebenso achten wie auf die ökonomische und die soziale. Das mag damals gut gewesen sein. Heute reicht es nicht mehr. Im Grunde zeigt uns alles, was um uns herum passiert: Wir müssen schneller werden in der Transformation und auch ein bisschen schlauer. Die Triple Bottom Line verleitet zu der irrigen Annahme, Nachhaltigkeit sei etwas ganz Langfristiges, das im Tagesgeschehen montagmorgens nicht hilft. Ich glaube hingegen, dass Nachhaltigkeit das Pa-



radigma für Veränderung ist. Die Unternehmen müssen deshalb mehr von der Nachhaltigkeit aus denken und in der Ökonomie, im Sozialen, aber auch in der Ökologie auf Transformation umschalten.

*„Es wird viel über Transformation gesprochen, ohne dass die dafür nötigen Entscheidungen getroffen werden.“*

**Ist das Problem der Triple Bottom Line also, dass es eine nette Idee ist, Unternehmen sich aber am Ende doch nur an der finanziellen Bottom Line orientieren?**

Genau das würde ich dem Ansatz der Triple Bottom Line vorwerfen. Er ändert nichts an der ökonomischen Systemlogik. Er bewahrt den Status quo. Es geht aber um große Richtungsentscheidungen. Die Annahme, die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales seien gleichrangig und man könne mal so und mal so entscheiden, steht nicht mehr zur Diskussion, weil alle Menschen in Würde innerhalb der ökologischen Belastungsgrenzen leben können sollten. Vielmehr muss als oberste Priorität in Unternehmen die Frage stehen: Wo ist eigentlich unser Geschäftsfeld, das in 20 Jahren in einer sich völlig wandelnden Welt noch Bestand haben kann? Und das gilt auch für die Digitalisierung, für Grundeinkom-

mensfragen und soziale Verteilungsmechanismen wie auch für die ökologische Frage.

**Können Sie das präzisieren? Was genau müssen Unternehmen verändern?**

Ich rate zu dem Motto: Was sich bewährt hat, soll bestehen bleiben, der Rest muss sich ändern. Und der Rest ist groß. Es wird viel über Transformation gesprochen, ohne dass die dafür nötigen Entscheidungen getroffen werden. Transformation ist nicht ohne Risiken, etwa wenn Bestandsvermögen abgewertet wird, regulatorischer Aufwand entsteht oder die Lieferketten nicht mitziehen. Risiken sind ebenso real wie die Chancen und Vorteile. Wer nicht aufpasst und nur Kosten optimieren will, fliegt unter Umständen aus dem Geschäft, lange bevor die Netto-Null-Ziele erreicht sind. Bei Veränderung geht es vielmehr um die Befähigung von Menschen und ein paar strategische Wetten. Zum Beispiel in der Elektromobilität: Da muss erst Tesla kommen und mitten in Deutschland eine Fabrik aufbauen, damit der Transformationsmotor auch in Deutschland anspringt. Zum Beispiel Bauen: Wir wissen theoretisch und technologisch längst, dass wir in Zukunft nicht mehr mit dem üblichen Beton bauen können. Selbst veränderungswilligen Unternehmen fehlt hier die Rahmensetzung durch die Politik.

**Was würden Sie Unternehmen an dieser Stelle empfehlen?**



Ich sehe eher die Gesamtperspektive und betrachte den Dialog zwischen Politik, Unternehmen und Wissenschaft. Dabei habe ich gelernt, dass man erst mal schauen muss, in welchem Umfeld die handelnde Person beziehungsweise das Unternehmen agiert. Das Geschäftsfeld, die Konkurrenten, der globale Markt, die politischen Rahmenbedingungen, das Kundenverhalten – all das muss von der Leitungs- und Führungsebene berücksichtigt und abgewogen werden. In welchem Umfeld bewegt sich das Unternehmen? Befindet es sich in einem Verdrängungswettbewerb? Oder ist der Wettbewerb stark innovationsgetrieben? Es gibt kein Schema F für diese Vorgehensweise, aber eine meist gute Option scheinen mir Allianzen mit gleichrangig Betroffenen. Die Digital-Allianz „Industrie 4.0“ etwa zeigt, dass Regulation weit mehr ist als nur staatliche Regulation. Ich rate Unternehmen, Due-Diligence-Verfahren, Plattform-Vereinbarungen, Experimentierfelder und Real-Labore sowie industriepolitische Kooperation zu prüfen – immer von der konkreten Selbstbefähigung der Mitarbeiter her. In der Kreislaufwirtschaft, der Bioökonomie oder der urbanen Re-Industrialisierung sind so Schätze zu heben.

**Spannend. Das heißt, Sie sehen das Zusammenspiel von Unternehmen und Staat als relativ zentral an?**

Ja. Eine nachhaltige Industriepolitik hat Zukunft. Das Zusammenspiel erfordert eine steile Lernkurve und wir sind derzeit

sicher nicht im oberen Bereich. Aber ich bin für unsere parlamentarische Demokratie optimistisch – mit einem Staat, der Regulation mit Eigenverantwortung verbindet und der auch in seinem eigenen Bereich eine unternehmerische Vorbildfunktion übernimmt.

*„Da muss erst Tesla kommen und mitten in Deutschland eine Fabrik aufbauen, damit der Transformationsmotor auch in Deutschland anspringt.“*

**Als Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung waren Sie an der Erstellung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex beteiligt. Können Sie unseren Lesern erläutern, was es damit auf sich hat?**

Einige Unternehmen sind nach der akuten Finanzkrise 2007/2008 auf uns zugekommen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung war damals unbefriedigend. Als Interaktion zwischen einem guten Unternehmen und der Gesellschaft sollte sie griffiger, vergleichbar, transparent und viel anschaulicher sein. 2010 haben wir den ersten Entwurf des Nachhaltigkeitskodex zur Diskussion gestellt und dann mit vielen Unternehmen praktisch getestet. Zu dieser Zeit stand Nachhaltigkeit noch nicht ganz oben auf der politischen Agenda. Heute ist

das anders. ESG, also Umwelt-, Sozial- und Corporate Governance, ist Standard. Meine Vorstellung ist, dass der „Bericht“ nach vorne auf die Steuerung des Unternehmens ausgerichtet ist. Das wird die Berichterstattung natürlich auch ändern. Der Kodex ist dazu geeignet.

*„Nur zu berichten, weil es schick ist oder weil Unternehmen rechtlich dazu verpflichtet sind, reicht nicht aus.“*

**Sind Sie denn mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Unternehmen zufrieden?**

Nein, überhaupt nicht. Erst mal ist zu bemängeln, dass zu wenige Unternehmen überhaupt berichten. Aber wenn ein Unternehmen mitteilt, dass es in China produziert, wo man ganz klein sei, und dass man das große China nicht verändern könne und sich dem System fügen müsse, dann ist das aus meiner Sicht defätistisch. Die Selbstverzweigung ist eine Ausflucht. Die finde ich zu oft in Berichten. Sie müssten doch auch Unternehmer, CEOs und CFOs unfroh machen. Nur zu berichten, weil es schick ist oder weil Unternehmen rechtlich dazu verpflichtet sind, reicht nicht aus. Was mich aber noch viel mehr bedrückt, ist die Bürokratie, die dafür entstanden ist. Es gibt eine Vielzahl von sich teils überlappenden Berichtsanforderungen anstatt einer gemeinsamen Plattform.

**Mittlerweile leisten sich ja viele große Unternehmen eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung. Macht das aus Ihrer Sicht Sinn?**

Ich bin pragmatisch: Eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung ist theoretisch falsch, praktisch aber nötig. Wenn ein Betrieb bisher nichts im Bereich Nachhaltigkeit etabliert hat, kann eine eigene „Abteilung“ zweckmäßig sein, um den Nachhaltigkeits-Gedanken im Unternehmen zu verankern. Die Gefahr ist natürlich, dass das Thema „wegorganisiert“ wird. Aber eine voreilige Integration in die allgemeine Struktur macht auch nicht immer Sinn, wenn der Impuls dann ausgesessen wird. Nachhaltigkeit ist ein Peoples' Business – es kommt also immer auf Personen, Visionen, Chancen an. Ideal wäre es, wenn diejenige Abteilung, die das Top-Management zum Thema Nachhaltigkeit berät und Nachhaltigkeit nach innen umsetzt, neben den Finanzkennzahlen auch den externen Nachhaltigkeitsbericht verantwortet. Integration ist also die an sich bes-

te Lösung. Selten aber springt man von null auf 100. Damit das Beste nicht zum Feind des Guten wird, rate ich zunächst zu einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung. In zehn Jahren sollten Unternehmen dann schauen, wie es weitergeht. Das meine ich, wenn ich sage: Diese Entscheidung ist zwar falsch, aber auch richtig und nötig.

**Sie würden also empfehlen, dass sich das Controlling des Themas Nachhaltigkeit im Management Reporting federführend annimmt?**

Prinzipiell ja, sofern es dazu die Kapazität hat und in der Lage ist, die Dinge auch voranzutreiben.

**Werfen wir noch einen Blick auf die aktuellen Herausforderungen. In diesem Jahr wurde EU-weit eine Taxonomie, ein Klassifikationssystem für nachhaltige Investitionen, eingeführt. Was halten Sie davon?**

Die EU-Taxonomie ist ein wichtiges Signal. Wir brauchen dringend mehr Klarheit, was in der Finanzindustrie „nachhaltig“ bedeutet, wie der Ordnungsrahmen dazu aussieht. Aus meiner Sicht ist die Taxonomie etwas überdefiniert und lässt auf der anderen Seite wichtige Elemente wie die Klimakompensation (Offsetting) aus. Und sicher darf keine neue Bürokratie entstehen.

*„Perfektion, Konsens und Nullrisiko – das ist das falsche deutsche Credo.“*

**Haben Sie denn Sorge, dass die Komplexität der Anforderungen im Reporting die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eher behindert?**

Komplexität wird oft abgelehnt, statt mit ihr Zielkonflikte zu lösen. Wer lieber Perfektion, Konsens und Nullrisiko – das falsche deutsche Credo – maximiert, landet im Kreativitätskoma. Wie man da herauskommt, habe ich in meinem im vergangenen Jahr erschienenen Buch „Die Stunde der Politik. Ein Essay über Nachhaltigkeit, Utopien und Gestaltungsspielräume“ beschrieben. Ein zusätzliches Problem ist auch die deutsche Verbandslandschaft. Unternehmen mit Nachhaltigkeitsprofil haben im politischen Konzert der Interessen keine Stimme, die laut genug wäre, um sich industriepolitisch durchzusetzen. Also: Komplexität schafft Kreativität. Und: Sie braucht eine Lobby.

Sie schreiben in Ihrem Buch, dass Investoren in Zukunft die Wirkung eines Geschäftsmodells auf die Umwelt auch mithilfe von komplexen Impact-Bewertungen analysieren werden. Was meinen Sie damit genau?

Es gibt bereits konkrete Beispiele für diese Entwicklung. Asset Manager setzen auf Impact, also Wirkung. Der DAX 50 ESG bildet die Wirkung von Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung in Top-Unternehmen ab. Heute durchforsten KI-Computerprogramme das Internet auf Unternehmensdaten, die in die Nachhaltigkeitsbewertung einfließen können. Der SCR 500 Top SDG Equity ist ein Index, der weltweit jene 500 börsennotierten Unternehmen aufzeigt, die sich nachweislich am stärksten für die Nachhaltigkeitsziele der UN engagieren. Impact-Indizes werden verkauft. Die SAP AG und die Regionalwert AG erweitern mit ihrem Produkt Quarta Vista die betriebliche Rechnungslegung um die sozialen und ökologischen externen Wirkungen, positive wie negative. Unternehmen wie BASF geben mit der Initiative Value Balancing Alliance einen Impuls, die granularen Unternehmensdaten zu den Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft in einem öffentlichen Datenraum und für KI-Auswertungen zu präsentieren. Ein System, bei dem ein CFO noch die Hegemonie über seine eigenen Daten hat, ist definitiv etwas anderes.

**Gehen wir einen Schritt weiter und wenden uns der Incentivierung von Nachhaltigkeit zu. Wozu würden Sie raten?**

Möchte ein CEO Nachhaltigkeit als Teil der Incentivierung einführen, sollte er sagen: Alle drei Jahre wechsele ich zumindest ein Drittel der incentivierten Bereiche und nehme neue Ziele und Normen auf; und ich erkläre das dann Erreichte zur normalen Unternehmenskultur.

**Und wie bekomme ich so eine Nachhaltigkeitskultur hin?**

Vormachen, vorleben. Nur so lässt sich die mentale Infrastruktur verändern und Beharrungsmechanismen aushebeln. Unternehmen müssen verstehen lernen, dass Nachhaltigkeit das Thema des 21. Jahrhunderts ist und alle anderen Themen damit zu tun haben.

**Herr Bachmann, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)



T. Grund, A. Schönbohm, K. Tran  
**Unternehmensplanung  
 im Zeitalter der  
 Digitalisierung**  
 Ansätze und Erfolgsfaktoren in der  
 Praxis

2020. VII, 49 S. 1 Abb. Brosch.  
 € (D) 14,99 | € (A) 15,41 | CHF 17.00  
 ISBN 978-3-658-29928-6  
 € (D) 4,99 | CHF 5.50  
 ISBN 978-3-658-29929-3 (eBook)

- Unternehmensplanung im 21. Jahrhundert
- Bessere Planung durch neue Technologien?
- Eine Diskussion mit der Praxis

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

[springer.com/empfehlung](https://springer.com/empfehlung)