

## Sustainability Blog

By PwC Deutschland | 22. März 2023

# ESG: Vom Wunsch zur Wirklichkeit

**Wie Unternehmen aus ihren ESG-Zielen handfeste Ergebnisse machen.**

Unsere Studie „ESG-fähige Wertschöpfungsketten 2025“ zeigt, dass viele Unternehmen ihren eigenen ESG-Ansprüchen noch nicht gerecht werden. Zugleich demonstriert eine kleine Gruppe von Vorreitern, wie sich das ändern lässt. Ein guter Anlass, um sich die Erfolgsformel einmal genauer anzuschauen.

Keine Frage: Ambitionierte Ziele sind für die Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft elementar. Mit ihnen stellen wir sicher, dass der Kampf gegen Klimawandel, Umweltverschmutzung und soziale Ungerechtigkeit keine Sache des Bauchgefühls wird. Unsere neue Studie „ESG-fähige Wertschöpfungsketten 2025“ zeigt allerdings, dass zwischen Wunsch und Wirklichkeit eine erhebliche Lücke klafft. Obwohl 77 % der Befragten planen, bis 2050 das Net-Zero-Ziel für ihre Wertschöpfungsketten zu erreichen, hat bisher nur ein Drittel der Unternehmen umfassende Maßnahmen zur Emissionsreduzierung umgesetzt. Die meisten dieser Maßnahmen konzentrieren sich zudem auf Scope 1 und 2. Nur rund jedes fünfte Unternehmen (21 %) adressiert mit seinen Initiativen auch Scope-3-Dimensionen. Wir sehen: Um die Chancen einer nachhaltigen Transformation zu ergreifen, müssen viele Unternehmen auf ihre Ambitionen konkrete Taten folgen lassen. Regulatorik und Wettbewerb stehen nicht still – wer frühzeitig handelt und kommende Vorgaben frühzeitig antizipiert, hat einen klaren Wettbewerbsvorteil.

### **Von den Vorreitern lernen**

Um zu verstehen, worauf es bei einer effektiven ESG-Transformation ankommt, hilft ein Blick auf die Erfolgsfaktoren führender Unternehmen – den ESG-Champions. Sie befinden sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium des Wandels und haben ihre gesamte Wertschöpfungskette hinsichtlich ESG-relevanter Risiken gut im Blick. Unseren Untersuchungen zufolge macht diese Gruppe bisher aber nur 6 % aller Unternehmen aus. Ein wesentliches Merkmal: die Unterstützung der ESG-Ziele aus der obersten Führungsebene. Denn ohne Rückhalt aus dem Management sind Transformationsvorhaben von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Mindestens genauso wichtig ist aber auch die Integration der Ziele in die operative Unternehmensstrategie. Denn nur so stellen Entscheider:innen sicher, dass aus großen Visionen auch greifbare Ergebnisse werden.

Darüber hinaus haben ESG-Champions eine ganzheitliche Sichtweise auf den Themenkomplex. Sie betrachten nicht nur die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit, sondern zu gleichen Teilen auch die sozialen Faktoren. Diese wenden sie zudem auf die gesamte Wertschöpfungskette an. Meiner Meinung nach ein besonders wichtiger Aspekt, gibt es doch immer wieder Unternehmensbereiche, die im Zuge des Wandels stark vernachlässigt werden. So bleiben Unternehmen weit unter ihrem eigentlichen Potenzial.

### **Überzeugungsarbeit braucht belastbare Zahlen und starke Proofs of Concepts**

Neben den Erfolgsfaktoren für den nachhaltigen Wandel untersuchen wir in unserer Studie auch die Hürden und Hindernisse auf der Transformationsreise. Für 42 % der Befragten, insbesondere für die Non-Champions, ist demnach die schwere Vereinbarkeit von Kosten und Nachhaltigkeit ein zentrales Problem. Das ist nachvollziehbar, denn Unternehmen stehen in Anbetracht der volatilen Märkte und des scharfen Wettbewerbs unter einem hohen Kostendruck. Zugleich ist es wichtig zu verstehen, dass ESG-

Aufwendungen Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sind – sie zahlen sich also eher früher als später aus. Die Messbarkeit des positiven Einflusses ist leider nur schwer zu beziffern. Stakeholdern den wirtschaftlichen Mehrwert der Transformation zu veranschaulichen, wird damit ebenfalls zu einer großen Herausforderung. Umso wichtiger ist es, neue Projekte von Beginn an auf belastbaren Kennzahlen aufzubauen und starke Proofs of Concept (PoC) zu entwickeln. Nicht zuletzt bremsen auch digitale Defizite wie mangelnde Transparenz in der Lieferkette und unzureichende IT-Infrastrukturen der Umfrage zufolge immer wieder die Umsetzung von ESG-Vorhaben. Das zeigt einmal mehr, dass Digitalisierung einen wichtigen Baustein bei der Nachhaltigkeitstransformation bildet.

### **Aus Ambitionen werden Ergebnisse**

Unsere Studie belegt, dass viele Unternehmen noch einen weiten Weg vor sich haben, um ihre ESG-Ambitionen Realität werden zu lassen. Die ESG-Champions veranschaulichen, wie dieser Weg aussehen kann – und welche Chancen am Ende warten. Das hat Strahlkraft und motiviert andere, es ihnen gleichzutun. Denn 41 % der Befragten dürfen sich bereits „Herausforderer“ nennen. Das sind Unternehmen, die den Champions dicht auf den Fersen sind und bereits über detaillierte Roadmaps und erste Cases für ihre Transformation verfügen. Steigen diese Akteure in der näheren Zukunft zu den Champions auf, werden aus Ambitionen ganz schnell handfeste Ergebnisse – und genau die brauchen wir in Anbetracht der aktuellen Herausforderungen.

### **Weiterführende Links:**

- [Studie: ESG-fähige Wertschöpfungsketten 2025](#)
- [PwC Deutschland in Davos 2023](#)
- [PwC-Studie: Net Zero Economy Index 2022](#)
- [Blogbeitrag: Klimawandel als Treiber der Wirtschaftstransformation](#)
- [Blogbeitrag: Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Frage der Regulierung, sondern auch des Mindsets](#)
- [Blogbeitrag: Große Bühne und langer Atem für innovative Klimaschutztechnologien](#)
- [PwC's Nachhaltigkeitsberatung](#)

[Zu weiteren PwC Blogs](#)

### **Schlagwörter**

[ESG](#), [Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#), [Sustainable Supply Chain](#)

## Kontakt



**Rainer Kroker**

Berlin

[rainer.kroker@pwc.com](mailto:rainer.kroker@pwc.com)