

# **NACHHALTIG WIRKSAM — WIRKSAM NACHHALTIG: ERFOLG NEU DEFINIERT**

Entscheidender Faktor für Wettbewerbsfähigkeit,  
Karriere und Vergütung.



## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary & Topline Findings.....	3
Zieldefinition & Vergütung.....	5
Integration von Nachhaltigkeitszielen.....	5
Zufriedenheit.....	6
Indikatoren.....	6
Zeiträume.....	7
Unternehmenssteuerung auf Basis von nachhaltigkeitsorientierten KPIs.....	9
Nachhaltigkeitsziele als Parameter & praktische Umsetzung.....	9
Hindernisse und Nichteinhaltung.....	11
Leadership und Kultur.....	12
Beschleunigung und Business Case.....	12
Schlüsselkompetenzen und Verantwortung.....	13
Zusammenfassung.....	15



# Executive Summary & Topline Findings

## Executive Summary

Die Wirtschaft befindet sich längst im Perspektivenwandel, aber sind wir schnell genug und sind wir treffsicher?

Nachhaltige Unternehmensführung braucht viele Ansatzpunkte: sie erfassen **Unternehmens-Strategie, Geschäftsmodelle** und eine **Neudefinition der zu erreichenden Ziele**. Die Wettbewerbsfähigkeit und somit auch Weiterentwicklung und Karriereschritte von Führungskräften werden ebenso davon abhängen wie deren Vergütung.

Eine rasche Anpassung der **Bonifikations-Systeme** erscheint daher dringlicher denn je.

Das greifen wir auf.

Zunächst geht es um die Frage, ob & in welchem Ausmaß Nachhaltigkeit bereits essentieller Bestandteil von Zielformulierungen & Leistungs-Kennzahlen im Management ist – und, wenn dies der Fall ist, wie die entsprechenden Kennzahlen zur Zielerreichung (KPIs) definiert werden, um eine adäquate Messbarkeit sicherzustellen.

Welche Indikatoren sind am häufigsten in Verwendung, welche haben sich bewährt - und noch viel wichtiger: was sind die Konsequenzen?

Karriereschritte hängen davon ab – und analog die Frage: was bedeutet es für die Bonifikation – in welchem Ausmaß ist es sinnvoll, variable Vergütung an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu koppeln?

## Topline Findings

### 1. Interesse & Offenheit sind groß & ambitioniert – erste Erfahrungen noch sehr unterschiedlich und großteils limitiert

- 72% der befragten Unternehmen haben Nachhaltigkeitsziele bereits in irgendeiner Form in ihre Zielsysteme integriert, das allerdings erst seit kurzem (2-5 Jahre) und sind noch nicht ausreichend zufrieden mit der Wirksamkeit dieser Systeme.

### 2. Indikatoren (KPIs) bedürfen weiterer Präzisierung & Standardisierung

- Indikatoren wie CO<sub>2</sub> - Reduktion (Spitzenreiter), Energieeffizienz, Wasserverbrauch oder Abfallquoten finden häufig Einsatz und das ist definitiv wirksam; allerdings gibt es unzählige verschiedene Indikatoren, je nach Branche oder Unternehmensgröße, die zu spezifisch sind, um einen Vergleich zuzulassen, und auch nicht als "best practice" von anderen Unternehmen genützt werden können.



### 3. Dringend erforderliche Erweiterung des Spektrums (SDGs) und Verlängerung der Beobachtungszeiträume

- Ausgehend von den SDGs mussten wir feststellen, dass sich die KPIs der befragten Unternehmen nur an einem Teil der SDGs orientieren (allen voran "gender equality", "climate action", "responsible consumption", "good health and well - being", "affordable and clean energy"), während andere noch kaum berücksichtigt werden ("no poverty", zum Beispiel).  
Einigkeit besteht dahingehend, dass eine wirksame Verankerung von nachhaltigkeitsorientierten KPIs nur unter Betrachtung längerer Zeiträume sinnvoll ist (als Richtwert kann eine zumindest 3-jährige Betrachtung angenommen werden).

### 4. Tatsächliche Verankerung der KPIs in Bonifikationssystemen - und - in welchem Ausmaß?

- Mehr als die Hälfte (54%) jener Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele für Ihre Führungskräfte & Mitarbeiter definiert haben, konnten die Zielerreichung schon mit monetären Konsequenzen verknüpfen – im Durchschnitt sind 27% der variablen Vergütung bereits auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet.

### 5. Funktionsbereiche und Ebenen

- Nachhaltigkeitsorientierte Bonifikation bezieht sich in allen Fällen der Anwendung auf Vorstände und Geschäftsführung, gefolgt von Strategie und Kommunikation, Leiter:Innen von Geschäftseinheiten sowie von Aufsichtsräten.  
Bezüglich der Ebenen ist festzuhalten, dass sich die nachhaltigkeitsorientierte Bonifikation derzeit von der Unternehmensspitze bis maximal hin zum mittleren Management zieht.  
Die Forderung müsste lauten: alle Unternehmen, alle Funktionen, alle Ebenen, Integration in jede Job Description und in jede Zielvereinbarung.

### 6. Hürden & Konsequenzen bei Nichteinhaltung

- Purpose-orientierte Unternehmen tendieren zu einer konsequenten Handhabung (Auswirkungen auf die Bonifikation und auch Verlangsamung von Karriereschritten), bieten aber gleichzeitig Hilfestellung (Trainings, Gespräche).  
Die Umsetzung kämpft häufig noch mit der operativen Integration in bestehende Systeme – und mit gewachsener Kultur, die noch nicht entsprechend nachgezogen hat.

### 7. Leadership & Kultur

- Es gibt, wie die Analyse zeigt, sehr viel "good will", ehrliche Ambition und methodisch erste Ansätze, die ganz gut funktionieren können.  
Aber echte, nachhaltige Wirksamkeit braucht das entsprechende kulturelle Umfeld, es braucht den adaptierten Business Case und es braucht besondere Kompetenzen, um Erfolg "neu" zu schreiben: strategische Weitsicht, starkes Wertesystem, Lernfähigkeit, Agilität - und insbesondere die Fähigkeit, zu kooperieren & in nur alle nur denkbare Richtungen Allianzen zu bilden.



## Zieldefinition & Vergütung

Inwieweit wurden in den untersuchten Unternehmen bereits **klare Nachhaltigkeitsziele** in das allgemeine Zielsystem integriert, seit wann ist dies der Fall und wie **zufrieden** zeigen sich die befragten Führungskräfte mit den ersten Ergebnissen?

Welche **Indikatoren** werden am häufigsten verwendet, welche haben sich besonders bewährt - "was wirkt"?

Warum finden einzelne SDGs kaum oder keine Berücksichtigung in dem Kontext?

Welche **Zeiträume** sollte man bezüglich der Erreichung nachhaltigkeitsorientierter Ziele betrachten, ist das klassische "Jahresziel" hier nicht viel zu kurz gedacht?

## Integration von Nachhaltigkeitszielen

- 72% der befragten Unternehmen geben an, Nachhaltigkeitsziele in ihr KPI-System integriert zu haben, allerdings nur ca. 25% der Befragten arbeitet seit mehr als 5 Jahren damit

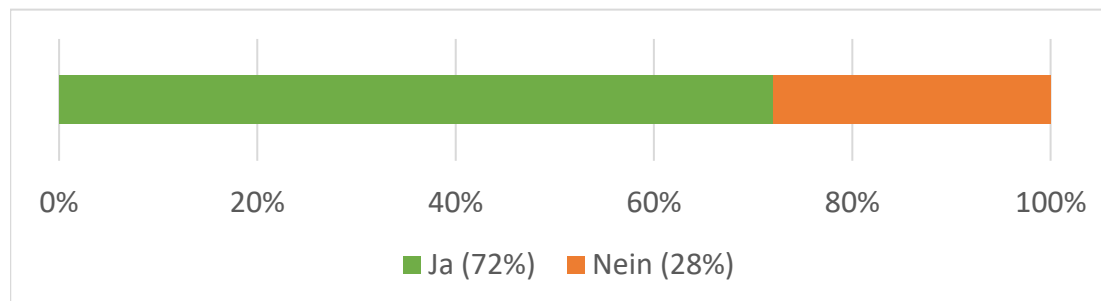


Fig 1. Setzt ihr Unternehmen Kennzahlen (KPIs) zur Messung von „Sustainable Performance“ ein?

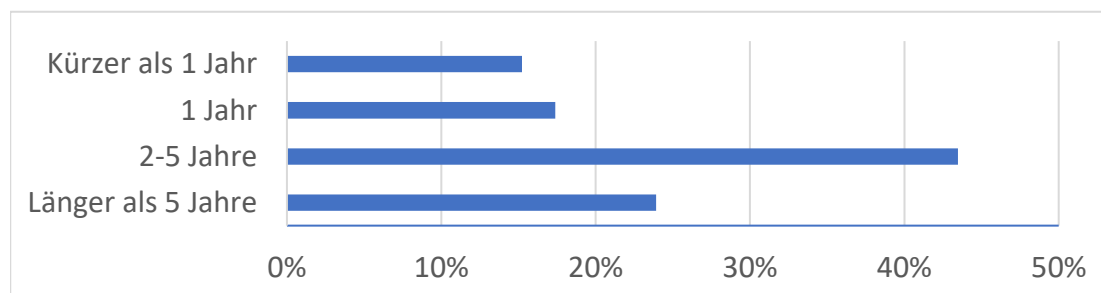


Fig 2. Seit wann verwenden Sie KPIs zur Messung Ihrer „Sustainable Performance“?



## Zufriedenheit

- Nur 11% sind sehr zufrieden mit der bisher erzielten Wirkung, woraus sich aus unserer Sicht der klare Auftrag ableitet, hier rasch nachzuschärfen.  
Es ist hier in Summe noch zu wenig Erfahrung vorhanden, die verfügbaren Tools sind noch nicht lange genug im Einsatz und bedürfen kontinuierlicher Verbesserung und Anpassung.

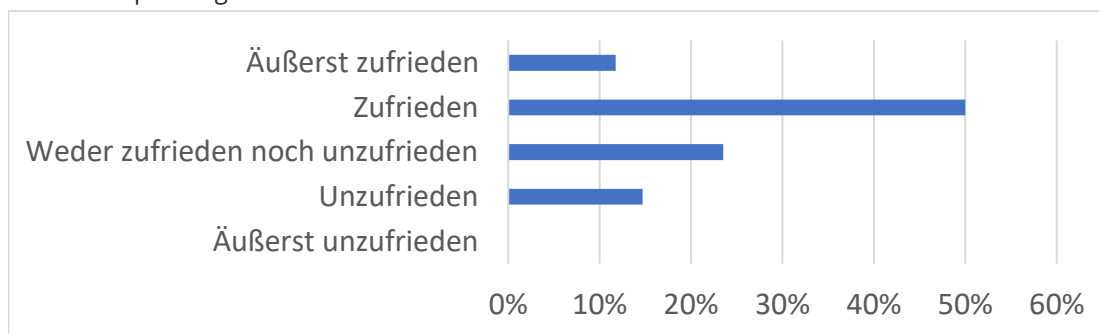


Fig 3. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Fortschritt und der Verwendung Ihrer Kennzahlen (KPIs) zur Messung von „Sustainable Performance“?

## Indikatoren

- Hinsichtlich der am häufigsten eingesetzten Faktoren ist "Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen" eindeutig Spitzenreiter.  
Keine Frage, das ist gut und ausgesprochen wichtig – abgesehen davon verhältnismäßig leicht zu messen.  
Allerdings können wir es definitiv nicht dabei belassen: jedes einzelne Ziel verdient sorgfältige Evaluierung.

### Häufig genutzte KPIs und Messgrößen

- CO<sub>2</sub> - Reduktion – Ziele und deren Erreichung
- Energieverbrauch / Energieeffizienz
- Wasserverbrauch und „Improvement-Index / pro Produkt“
- Abfallquote – Reduktion
- E-car fleet share, Zuwachs an Ladestationen
- Sicherheitsindex – Unfallreduktion
- Gesundheitsangebote
- Frauen in Führungspositionen; Teilzeitanteil; Equal pay
- Materialverbrauch, Sustainable Sourcing, Lieferanten KPIs in Bezug auf die logistische Wertschöpfungskette (Verpackung, Returns, Circular Economy)
- Lärmschutz



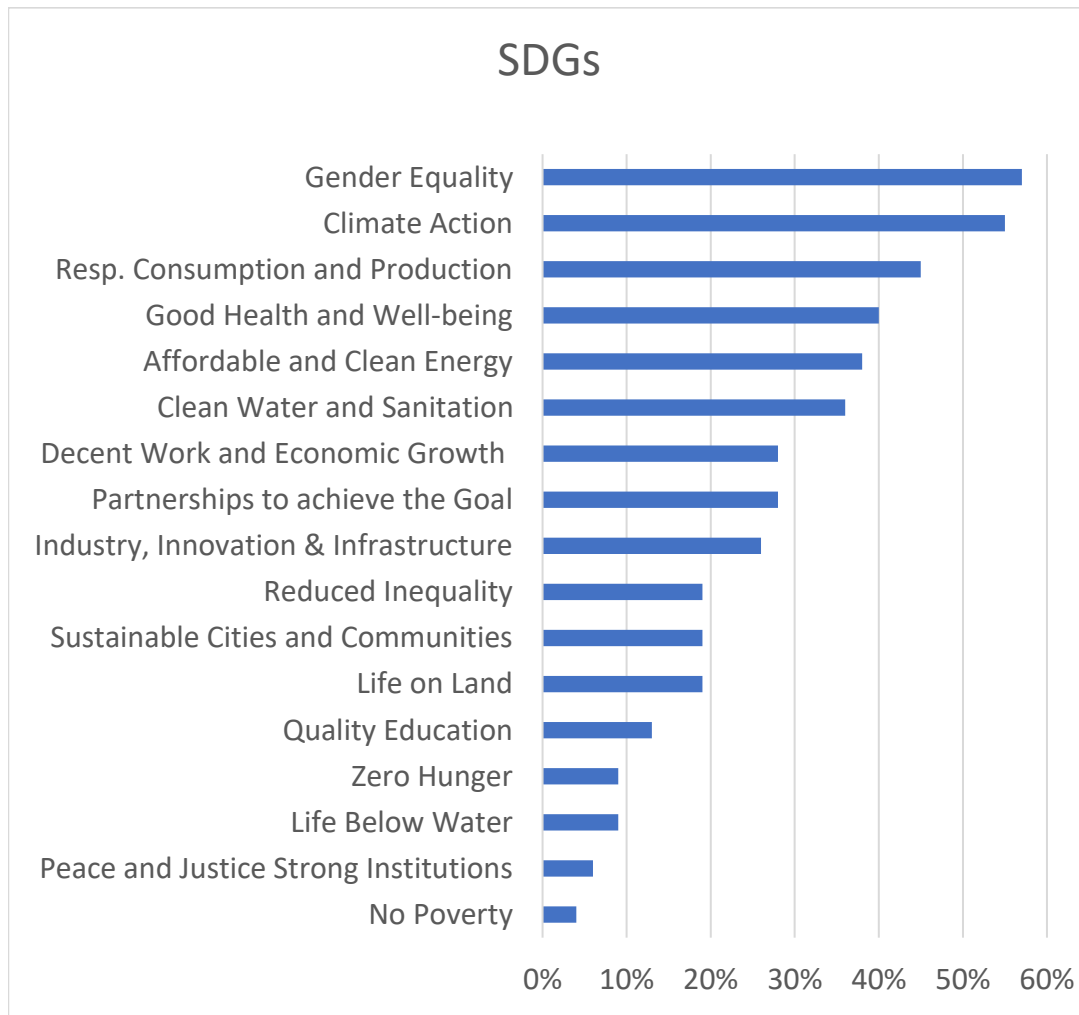


Fig 4. Auf welche der SDGs beziehen sich Ihre Unternehmens-KPIs zur Messung von Nachhaltigkeit im Speziellen?

## Zeiträume

- Wie vielerseits erwartet, eignet sich die jährliche Betrachtung der Zielerreichung nur bedingt als Steuerungsinstrument für nachhaltig wirksam - wirksam nachhaltiges Handeln: es braucht auch längerfristig ausgerichtete KPIs.



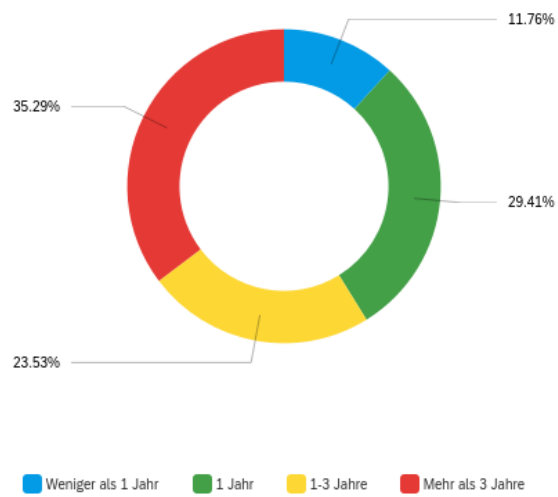


Fig 5. Welche Zeiträume werden je KPI erfasst (längerfristige Betrachtungsweise)?





## Unternehmenssteuerung auf Basis von nachhaltigkeitsorientierten KPIs

Was sind die **Konsequenzen** bei **Zielerreichung**? Worin liegt der konkrete **Anreiz** für die einzelne Führungskraft (und in Wahrheit künftig für alle Mitarbeiter), bewährte Erfolgsmuster zu verlassen und sich aktiv in die Gestaltung nachhaltigen Wirtschaftens einzubringen?

Karriere und Aufstieg werden künftig maßgeblich davon abhängen, aber auch Bonifikationssysteme geben diesen Aspekten zunehmend Priorität.

Wir haben hier noch einen anspruchsvollen Weg vor uns, aber wie hoch ist denn derzeit der Anteil jener Unternehmen, in denen ein Teil der **Vergütung** auf die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet ist?

Wo im Unternehmen, in welchen Funktionen, auf welchen Ebenen findet das bereits statt, wo macht es Sinn?

Was passiert bei **Nicht-Erreichen** der gesteckten Nachhaltigkeitsziele, was sind die Konsequenzen?

## Nachhaltigkeitsziele als Parameter & praktische Umsetzung

- 54% der befragten Unternehmen geben an, dass sich ein Teil der variablen Vergütung auf die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen bezieht. Etwa 27% der variablen Vergütung stellen darauf ab.

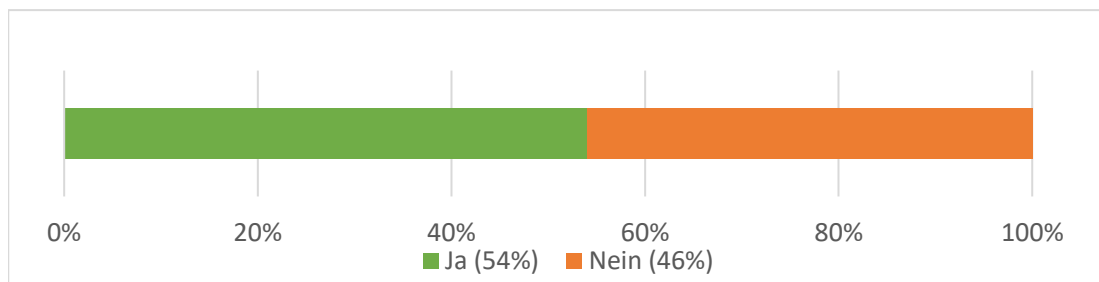


Fig 6. Ist non-financial performance (i.e. sustainability) auf einzelnen Ihrer Führungsebenen Teil der variablen Vergütung?

- Nachhaltigkeit wird mancherorts als "Chefsache" gesehen, das ist vermutlich auch richtig. Im Prinzip. Es reicht aber längst nicht mehr. Ein Großteil der Befragten sieht die Hauptverantwortung demnach bei Vorstand und Geschäftsführung, gefolgt von Strategie, Kommunikation, Aufsichtsrat, Supply Chain und anderen Funktionen mit Außenwirkung, weniger Aufmerksamkeit schenkt man innen-orientierten Funktionen (Legal, Finance), wo man auch noch umdenken sollte.



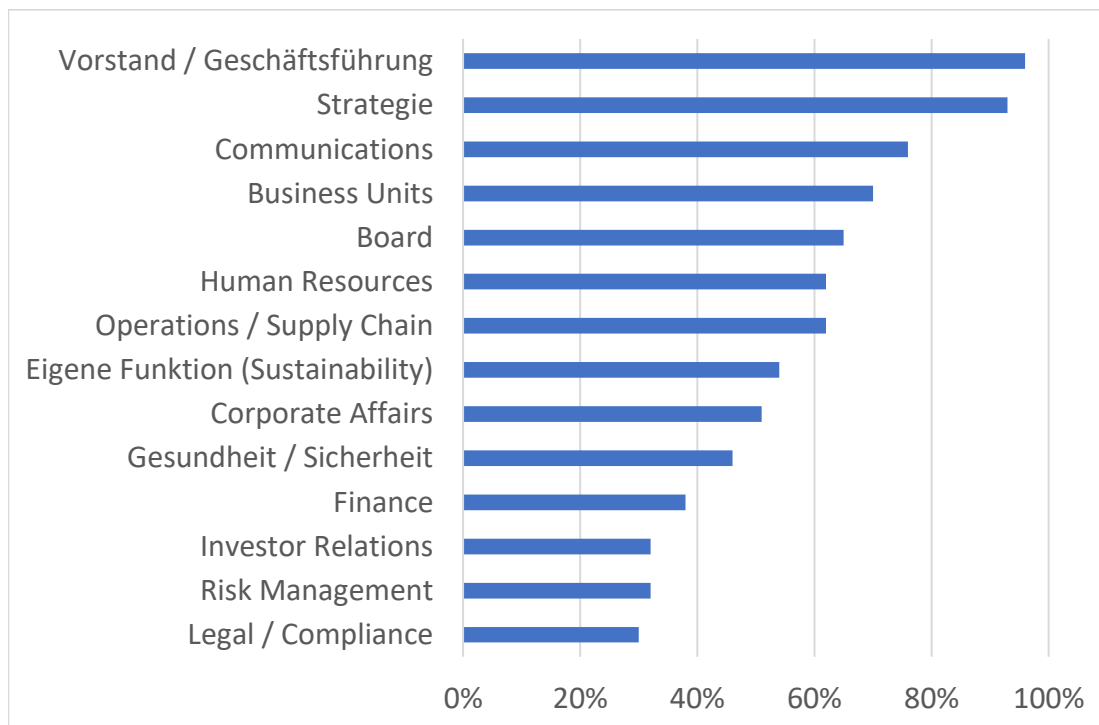


Fig 7. In welchen Funktionsbereichen haben Sie Sustainability KPIs schon verankert?

- Eng mit den genannten Funktionen verbunden scheint auch die Einschätzung der zu integrierenden Ebenen. Ein Großteil der Befragten ordnet nachhaltigkeitsorientierte Bonifikation dem Top-Management, Vorstand / Geschäftsführung und den diesen direkt zugeordneten Führungskräften, zu. Aus unserer Sicht ist es höchste Zeit, hier auch entsprechend umfassender vorzugehen, nur so kann sich ein allumfassendes Gesamtverständnis entwickeln und nachhaltiges Denken & Handeln in die DNA eingehen.

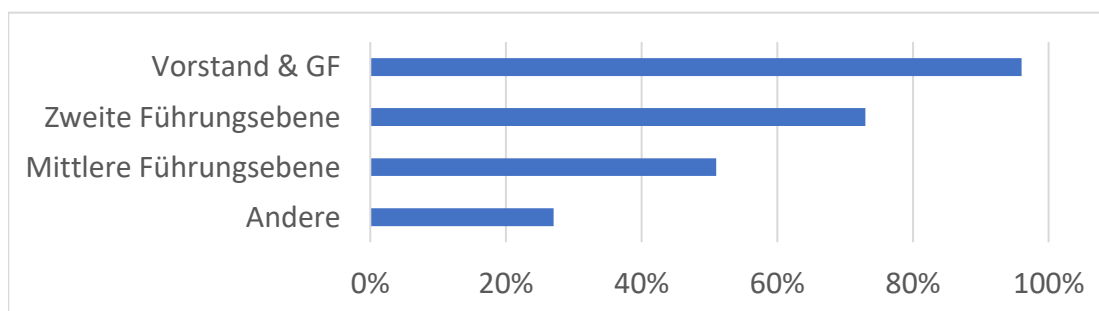


Fig 8. Auf welchen Unternehmensebenen sind Sustainability KPIs bereits integriert?



## Hindernisse und Nichteinhaltung

- Jene Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele bereits integriert haben, geben im Fall von Nichterreichung an, vor allem Trainingsmaßnahmen zu aktivieren und gleichzeitig Konsequenzen für die variable Vergütung und weitere Karriereentwicklung zu setzen.

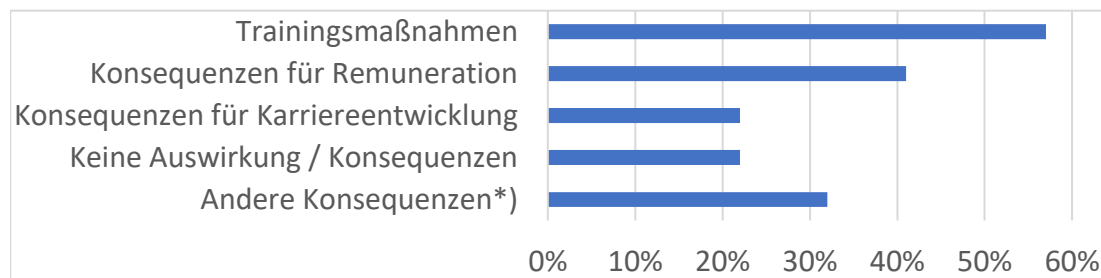


Fig 9. Wie reagiert Ihr Unternehmen, wenn die definierten Ziele nicht erreicht werden und KPIs eine unzureichende Performance aufweisen? Welche konkreten Maßnahmen treten bei Nichterreichung der Ziele in Kraft?

\*) *Andere Nennungen:* Performancegespräche; Ergreifen von korrigierenden Maßnahmen um das Ziel zu erreichen; Technische und organisatorische Veränderungen; Konsequenzen für Rollen und Verantwortungen; Personal Rating, Action Plan Review; Weiterentwicklung.

- Mit der Frage konfrontiert, wo denn die wesentlichen Schwierigkeiten in der Umsetzung lägen, geben viele der Befragten an, mit den Tücken der operativen Integration zu kämpfen, wie auch dem Umstand, dass sich die Unternehmenskultur nicht so rasch in Richtung Nachhaltigkeit verändern ließe.

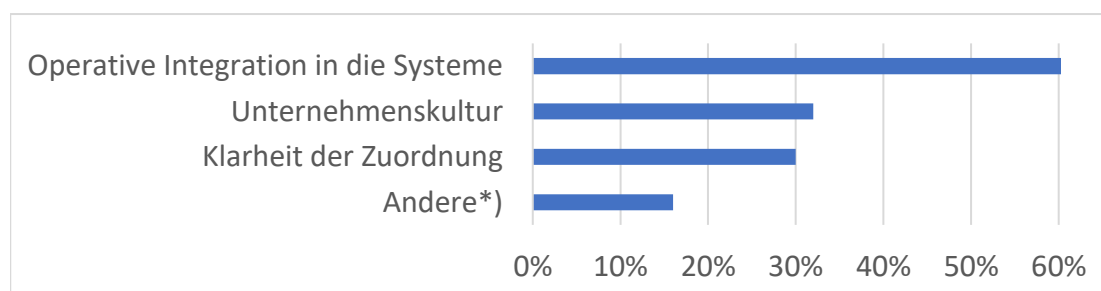


Fig 10. Worin sehen Sie die größten Hürden, die Ihr Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit zu bewältigen hat?

\*) *Andere Nennungen:* bestehende Finanz-Orientierung; Geschwindigkeit in der Entwicklung und Implementierung von Lösungen; finanzieller und zeitlicher Aufwand.



## Leadership & Kultur

Aus dem oben aufgezeigten Bild wird nur allzu deutlich, dass für alle unsere Initiativen eines gilt: es braucht das entsprechende **Umfeld und Kultur**.

**Dringlichkeit und Bedeutung** sind uns dramatisch bewusst geworden, was steckt dahinter? Was bedeutet es für den jeweiligen **Business Case**, für Unternehmenszweck und "Purpose"? Welche Führungskräfte braucht das "New Now"? Wer trägt die Hauptverantwortung?

## Beschleunigung und Business Case

- Ein Großteil der Befragten nennt "Klima" als wesentlichen Dringlichkeitsfaktor, gefolgt von Employer Branding sowie Wettbewerbsfähigkeit und -Notwendigkeit. Selbstverständlich tragen umfassende europaweite Regularien sehr wirkungsvoll dazu bei, hier rascher voranzukommen.

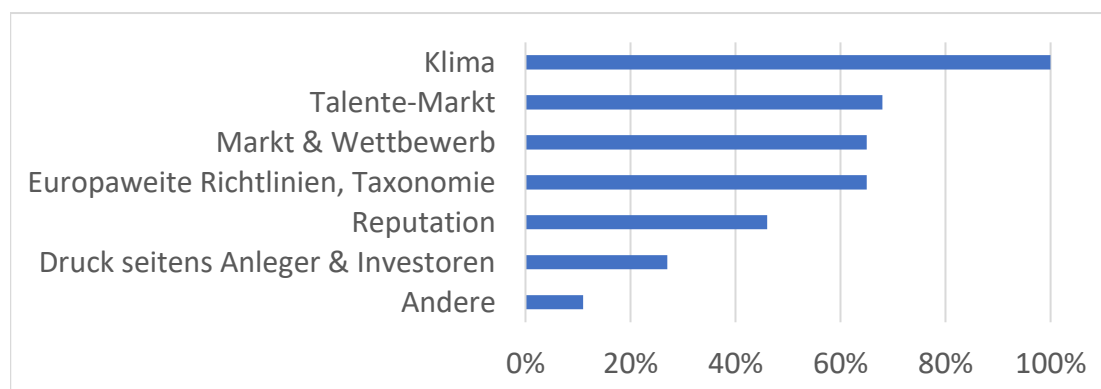


Fig 11. Wodurch wurde das Thema Nachhaltigkeit in den letzten 3 Jahren extrem beschleunigt?

- 67% der befragten Unternehmen sind der Überzeugung, dass die Einbeziehung von Sustainability ihr Business Modell signifikant verändert hat - und wir gehen einen Schritt weiter und behaupten, dass sich bei proaktiver Neuausrichtung des Geschäftsmodells sogar ein Wettbewerbsvorteil generieren lässt.



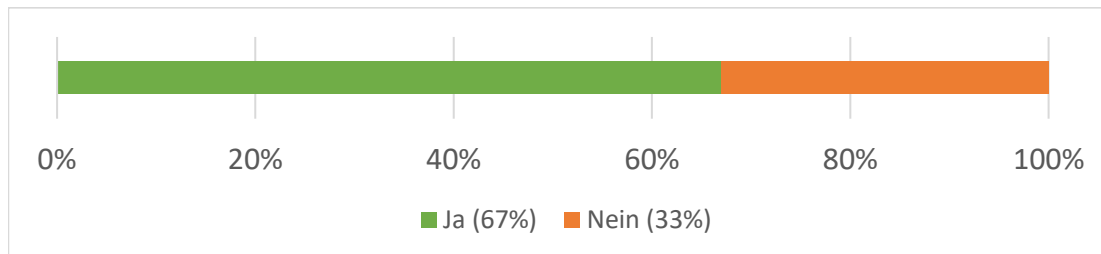


Fig 12. Hat die Einbeziehung von Sustainability in Ihre Gesamtstrategie das Geschäftsmodell signifikant verändert?

## Schlüsselkompetenzen und Verantwortung

- Nachhaltig wirksame und wirksam nachhaltige Führung braucht einer Vielzahl an Schlüsselkompetenzen. In der Umfrage häufig genannt sind Strategische Weitsicht, Übereinstimmung mit dem Wertesystem des Unternehmens und Kooperationsfähigkeit. Letzteres möchten wir besonders aufgreifen und nochmals in den Brennpunkt rücken. Diese großen Herausforderungen in dieser angespannten Lage können wir nur meistern, wenn wir innerhalb und außerhalb des Unternehmens Allianzen bilden.

### Meistgenannte Schlüsselkompetenzen

- Strategische Weitsicht
- Starke Übereinstimmung mit dem Wertesystems eines Unternehmens (Kultur)
- Lernfähigkeit & Agilität
- Kooperationsfähigkeit mit Kollegen aus verschiedenen Fach- und Funktionsbereichen
- Nachweisliche Erfolge in der Steuerung von Change- und Transformationsprozessen



- Ein weiteres zentrales Thema ist die Frage nach der „Verantwortung“ für eine stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft und Unternehmensführung. Die Mehrheit der Befragten sieht die Hauptverantwortung bei den einzelnen Unternehmen selbst sowie auf Seite der Gesetzgebung und Politik. NGOs und andere Interessensgruppen sind hier auch weiter wichtig und aufgerufen, beizutragen. Vereinzelt werden auch andere Gruppen genannt („wir alle“, Konsumenten)

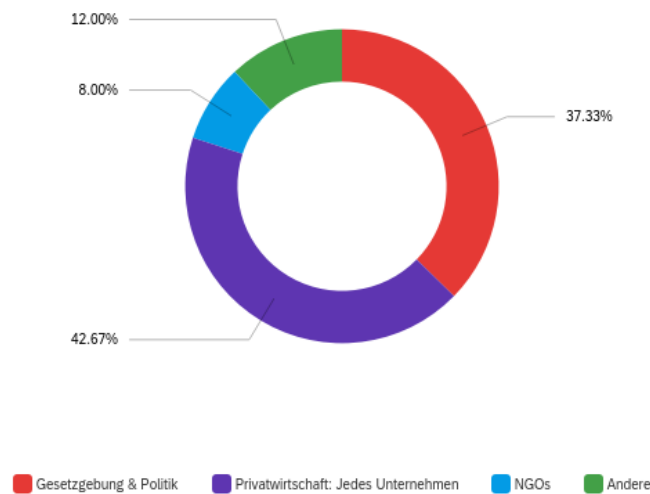


Fig 13. Wer trägt Ihres Erachtens Hauptverantwortung, um in den nächsten Jahren Nachhaltigkeit langfristig und erfolgreich zu verankern?



## Zusammenfassung

Wirtschaftstreibende aller Branchen und Größen, Konzerne, Mittelbetriebe und Start-Ups haben im Rahmen der vielen weltweiten Initiativen und Anstrengungen rund um SDGs und Sustainability große Verantwortung für die Zukunft.

Die rein finanztechnische Betrachtung von Erfolg galt "gestern", heute denken wir für morgen und müssen demzufolge Nachhaltigkeit in die Definition von "Erfolg" integrieren.

### ➤ **Ist das bereits der Fall?**

Über 70% der befragten Unternehmen haben Nachhaltigkeitsziele allgemein in ihre Zielsysteme integriert, das erst seit kurzem (2-5 Jahre) und sie sind noch nicht besonders zufrieden damit. Hier ist mit Sicherheit Handlungsbedarf.

Die weite Streuung der verwendeten Indikatoren ist unerwartet: abgesehen von CO<sub>2</sub>-Reduktion, die allseits eingesetzt, gemessen und gewertet wird, gibt es eine Fülle verschiedener Indikatoren, die nur bedingt von Unternehmen zu Unternehmen oder zwischen verschiedenen Branchen übertragbar sind. Good news: Unternehmen bemühen sich sehr darum, innerhalb der eigenen Zielsetzungen sehr spezifische Indikatoren zu definieren. Was aber fehlt, ist die Vergleichbarkeit (Benchmark) in vielen Bereichen. Da ist noch einiges zu tun, für uns alle.

### ➤ **Die Frage nach den Konsequenzen**

Wie wird Zielerreichung bonifiziert - und was passiert, wenn die gesteckten Ziele nicht erreicht wurden. Die Umfrage zeichnet folgendes Bild:

Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, die Erreichung von nicht finanziellen Zielen auch in deren variable Gehaltskomponenten integriert zu haben, bis zu knapp einem Drittel der variablen Gehaltsbestandteile hängt davon ab: das ist die richtige Richtung.

Erfasst werden hier primär erste und zweite Ebene (Vorstand / Geschäftsführung) und leider ist das System noch viel zu wenig durchgängig. Auch könnte man weit mehr an Funktionen an diese Gehaltskomponenten koppeln, als dies derzeit der Fall ist.

Ein weiterer Ausbau scheint daher unumgänglich. Die Forderung müsste lauten: alle Unternehmen, alle Funktionen, alle Ebenen. Integration in jede Job Description, zumindest mit einigen ersten Zielsetzungen und Parametern.



➤ **Einbettung**

Das erfordert nicht nur eine Neuformulierung der Ziele sondern auch der Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte von morgen sowie eine Kultur der intensiven Zusammenarbeit zwischen allen Bereichen, aber auch mit anderen Unternehmen, mit Kunden, Lieferanten, Entsorgern, mit staatlichen Institutionen, Interessensvertretungen und Non-Profit-Organisationen.





## Impressum

Erstellt von  
Sabine Aigner im Namen von CEOs FOR FUTURE – Verein zur Förderung der  
Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft

### Studiendaten:

Verfasserin  
Sabine Aigner, CEOs FOR FUTURE Mitglied & Partnerin bei Spencer Stuart

Zeitraum  
Juli & August 2022

Anzahl der Befragten  
98 Unternehmen

Methode  
Online Befragung

Veröffentlicht am  
Wien, Oktober 2022

Kontakt  
[saigner@spencerstuart.com](mailto:saigner@spencerstuart.com)  
+43 6991 325 1211

Let's connect  
[office@ceosforfuture.at](mailto:office@ceosforfuture.at)  
[www.ceosforfuture.at](http://www.ceosforfuture.at)

