econsense

The Return on Responsibility.

Vom Nachhaltigkeitsziel zur Investitionsentscheidung.



Einblicke aus der Unternehmenspraxis

Auswertung von 38 Interviews mit Verantwortlichen aus Nachhaltigkeit, Finance und operativen Funktionen in 17 Unternehmen des econsense-Umfelds.

econsense *– Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.*
In Zusammenarbeit mit der ***Universität Hamburg*** *·* ***November 2026***

Studienteam: *Sarah Hähnel und Lisa Stump (econsense), Dr. Manuel Reppmann (Universität Hamburg)*

Hinweis: Die redaktionelle Verantwortung für diese Veröffentlichung liegt bei econsense.

Vorwort

Lohnt sich Nachhaltigkeit? Die Frage klingt einfach. In der Unternehmensrealität ist die Antwort komplexer. Denn Nachhaltigkeit wirkt über die Unternehmensgrenzen hinaus in die Gesellschaft und Umwelt, und beide beeinflussen den Unternehmenserfolg mit. Daher wird Nachhaltigkeit zu einer strategischen Frage. Ob aus einem Nachhaltigkeitsziel eine Investition wird, entscheidet sich dort, wo Unternehmen Prioritäten setzen, Budgets verteilen und Chancen gegen Risiken abwägen.

Seit der Gründung von econsense vor 26 Jahren verbindet uns die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg keine Gegensätze sind. Langfristig werden sie zunehmend zu Voraussetzungen füreinander. Doch unter den heutigen Bedingungen muss sich diese Überzeugung in konkreten unternehmerischen Entscheidungen bewähren. Geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheit, Wettbewerbsdruck und knappe Budgets verändern die Bedingungen für nachhaltige Investitionen. Dabei führt ein Mehr an Nachhaltigkeit oft auch zu einem Mehr an Resilienz, Digitalisierung, Kosteneffizienz und Wachstum. Wer Energie und Material effizient einsetzt, senkt Kosten. Wer Produkte nachhaltig denkt, schafft Innovation und kann neue Märkte erschließen. Umso wichtiger ist die Frage: **Wie wird der wirtschaftliche Wert von Nachhaltigkeit in konkreten Unternehmensentscheidungen sichtbar und wirksam?**

Genau hier setzt diese Studie an. In Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg haben wir untersucht, wie Unternehmen über Nachhaltigkeitsvorhaben entscheiden. Statt den Business Case abstrakt zu definieren, fragt die Studie nach der Entscheidungslogik dahinter: Welche Informationen überzeugen? Welche Rolle spielen finanzielle Kennzahlen, Risiken, Resilienz und Marktchancen? Und wo im Unternehmen werden die entscheidenden Weichen gestellt?
Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Finanz-, Nachhaltigkeits- und operativen Funktionen geben Einblick in Prozesse, in denen Nachhaltigkeitsvorhaben bewertet, priorisiert, verändert oder verworfen werden. Besonders relevant sind jene Entscheidungspunkte, an denen Budgets und Ressourcen verteilt werden. **Diese bezeichnen wir in der Studie als „Gates“.**

Die Ergebnisse zeigen: Nachhaltigkeit ist in Strategien, Governance und Zielsystemen vieler Unternehmen verankert, doch die Bedingungen für neue Investitionen sind anspruchsvoller geworden. Die nächsten Transformationsschritte reichen tiefer in Produkte, Prozesse, Infrastruktur und Geschäftsmodelle hinein. Ihr wirtschaftlicher Wert entsteht häufig langfristiger und indirekter.

Der Business Case von Nachhaltigkeit ist deshalb mehr als eine Rechnung. Er entsteht im Zusammenspiel von Marktbedingungen, unternehmerischer Steuerung und Entscheidungen. Unternehmen können viele Stellschrauben selbst bewegen, aber nicht alle. Kundenanforderungen, Kapitalmärkte, technologische Entwicklungen und politische Rahmenbedingungen entscheiden mit darüber, welche Investitionen wirtschaftlich tragfähig werden.

Die Studie soll den Dialog darüber weiterbringen, wie Unternehmen bessere Entscheidungen treffen können und welche Bedingungen es braucht, damit nachhaltige Transformation wirtschaftlich erfolgreich wird.

Unser besonderer Dank gilt allen teilnehmenden Unternehmen sowie den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern für ihre Offenheit und ihr Vertrauen. Ohne ihre Einblicke in interne Entscheidungsprozesse wäre diese Studie nicht möglich gewesen.



Daniel Schmid
Vorstandsvorsitzender econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

Executive Summary

Die Studie richtet sich vor allem an Nachhaltigkeitsverantwortliche, die Nachhaltigkeitsvorhaben wirksam in unternehmerische Entscheidungsprozesse verankern wollen. Sie beschreibt, wie Nachhaltigkeitsvorhaben in Unternehmen entstehen, bewertet und entschieden werden. Die formellen und informellen Entscheidungspunkte, etwa bei Investitionsanträgen, bezeichnet die Studie als Gates. Grundlage der Analyse sind 38 Interviews aus 17 Unternehmen mit Vertreter:innen aus Nachhaltigkeit, Finance und Operations.

Kernaussage

Entscheidend für die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsvorhabens ist nicht nur, ob es wirtschaftlichen Wert erzeugt, bestehenden Wert schützt oder zukünftigen Wert erschließt, sondern auch, ob und wie dieser Wert identifiziert, übersetzt und in Entscheidungsprozessen berücksichtigt wird. Am Gate wird bestimmt, welche Wertbeiträge sichtbar und damit investierbar werden.

1 Der Business Case ist plural, nicht singulär

In den interviewten Unternehmen existiert meist keine belastbare Gesamtrechnung, die den wirtschaftlichen Wert von Nachhaltigkeit für das gesamte Unternehmen beziffert. Stattdessen entsteht der Business Case von Nachhaltigkeit durch eine Vielzahl einzelner Investitions-, Produkt- und Transformationsentscheidungen. Je nachdem, wodurch ein Vorhaben begründet wird, lassen sich vier Gate-Situationen unterscheiden: vom selbsttragenden Business Case über bedingte Fälle und strategische Notwendigkeiten bis zu Vorhaben, die sich (noch) nicht tragen. Diese Typologie hilft dabei, die Ausgangssituation eines Vorhabens am Gate einzuordnen und geeignete Handlungsansätze abzuleiten.

2 An Gates wird über die Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorhaben entschieden

Gates bündeln Kriterien, Informationen, Entscheidungsrechte und Budgetzuständigkeiten. Je höher die Investitionssumme oder strategische Tragweite eines Vorhabens, desto zentraler und formaler ist die Entscheidung darüber. Die Nachhaltigkeitsfunktion liefert häufig Daten und Einschätzungen, verfügt aber meist nicht über das finale Entscheidungsrecht. Wer ein Vorhaben erfolgreich durch das Gate bringen möchte, muss die Entscheidungsprozesse verstehen und die entscheidenden Akteure gewinnen.

3 Die Bewertungs- und Steuerungslogik am Gate erzeugt Selektionswirkung

Klassische steuerungsrelevante Kennzahlen bevorzugen frühe, gut quantifizierbare und eindeutig zurechenbare Cashflows. Vorhaben, deren Nutzen sich in Kennzahlen zeigt, haben am

Gate einen strukturellen Vorteil. Langfristige Vorhaben mit schwer messbarem und zurechenbarem Nutzen, wie ihn viele Nachhaltigkeitsvorhaben erzeugen, werden hingegen oft nur eingeschränkt abgebildet. Durch schrumpfende Budgets und konkurrierende Prioritäten verschärft sich die Selektionswirkung am Gate.

4 Die Entscheidungsregeln am Gate sind gestaltbar

Unternehmen können durch unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten (hier: Hebel) am Gate beeinflussen, welcher Nutzen von Vorhaben in der Entscheidungsfindung sichtbar wird, wie Risiken bewertet und welche Zeithorizonte berücksichtigt werden. Damit prägen sie aktiv die Bedingungen, unter denen Nachhaltigkeitsinvestitionen eine Chance auf Freigabe erhalten. Die Studie beschreibt vier Hebel, mit denen Unternehmen die Entscheidungsregeln am Gate gestalten können. Wie gerechnet wird, wer mitentscheidet, woher die Mittel kommen und was aus Zielen und Bewertungen folgt. Viele der Gestaltungsmöglichkeiten liegen beim Finanzbereich und der Unternehmensleitung.

5 Interne Gestaltung ersetzt keine tragfähigen externen Rahmenbedingungen

Unternehmen können ihre Entscheidungs- und Governance-Strukturen am Gate anpassen. Sie können jedoch fehlende Zahlungsbereitschaft, strukturell hohe Transformationskosten, ungleiche internationale Wettbewerbsbedingungen oder politische Unsicherheit nicht dauerhaft kompensieren.

6 Volatilität bleibt: verbindliche Verankerung wird wichtiger

Die Unsicherheit, der Unternehmen durch externe Entwicklungen ausgesetzt sind, ist kein Übergangszustand. Unter diesen Bedingungen ist eine einzelne Wirtschaftlichkeitsrechnung als Begründung fragil. Unter Kostendruck werden Spielräume an den Gates enger, und Nachhaltigkeitsziele verlieren an Gewicht. Um dem entgegenzuwirken, sollte Nachhaltigkeit in Prozessen verbindlich verankert sein. Dies gelingt unter anderem durch messbare Ziele, eine daran geknüpfte Incentivierung und ein klares Mandat der Verantwortlichen, sodass das Verfehlen von Nachhaltigkeitszielen spürbare Konsequenzen hat.

Für Praktiker:innen

In der öffentlichen Debatte wird häufig die Frage gestellt, ob Nachhaltigkeit einen Business Case hat. Entscheidend für Nachhaltigkeitsverantwortliche ist, welcher Wertbeitrag eines Vorhabens an den Entscheidungspunkten (Gates) sichtbar und wirksam wird. Dafür braucht es belastbare Informationen, eine überzeugende Begründung und Verbündete mit Entscheidungsrechten.

Inhalt

Vorwort 2

Executive Summary 4

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln 7

02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird 13

03 Entscheidungen gestalten 18

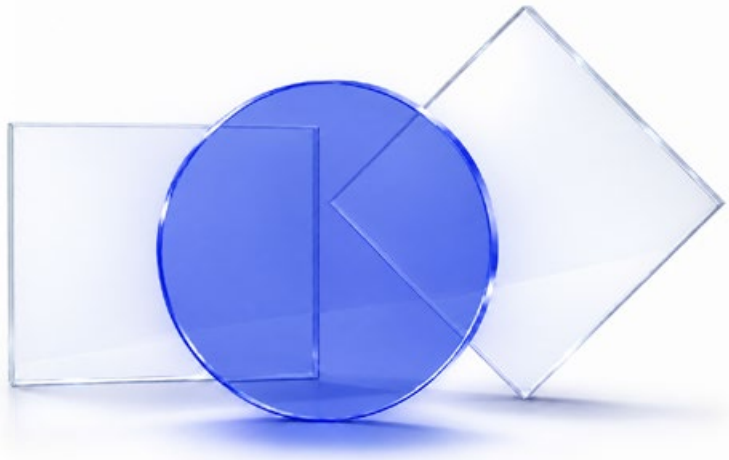
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus 32

05 Fazit 33

06 Anhang 34

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln



Nachhaltigkeit wird neu begründet

Unternehmerische Nachhaltigkeit trifft derzeit auf eine anspruchsvollere Allokationslage. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Thema Nachhaltigkeit gegen andere strategische Prioritäten wie Kostensenkungsprogramme, Digitalisierung und KI-Einsatz, Kapazitätsanpassungen oder Cybersecurity abzuwägen. Zunehmende Unsicherheit erschwert diese Abwägung: Energiepreise, Regulierung, Kundennachfrage und die geopolitische Lage verändern sich schneller und weniger vorhersehbar als in den vergangenen Jahrzehnten.

Nachhaltigkeit bleibt Teil der Unternehmensstrategien. Es verändert sich jedoch die Begründungslast: Aus strategischen Zielen müssen entscheidungsfähige Vorhaben werden. Der Forschungsstand zeigt überwiegend positive oder neutrale Zusammenhänge zwischen ESG- und finanzieller Performance, erlaubt aber keine pauschale Kausalbehauptung für jedes Unternehmen und jedes Projekt. Friede, Busch und Bassen bündeln rund 2.200 Studien; Whelan et al. untersuchen mehr als 1.000 Arbeiten aus den Jahren 2015 bis 2020. Beide Übersichten machen zugleich die Heterogenität von Definitionen, Messgrößen, Zeiträumen und Untersuchungsebenen sichtbar.[1][2]

Für Managemententscheidungen ist deshalb eine andere Frage relevanter: Unter welchen Bedingungen können Unternehmen bei anhaltender Unsicherheit aus ökologischen oder sozialen Wirkungen belastbare wirtschaftliche Wertbeiträge ableiten? Studien zum Business Cases von Nachhaltigkeit betonen, dass solche Wertbeiträge strategisch und teils durch Innovation geschaffen werden müssen. Sie entstehen nicht automatisch.[3]

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Begriffe und analytischer Rahmen

Business Case von Nachhaltigkeit

Ein Business Case von Nachhaltigkeit liegt vor, wenn ein ökologischer oder sozialer Beitrag eines Vorhabens über einen nachvollziehbaren Wirkungsmechanismus kurz- oder langfristig wirtschaftlichen Wert für das Unternehmen schafft oder sichert. Dieser Wert kann sich in zusätzlichen oder gesicherten Erlösen, geringeren Kosten, reduziertem Risiko, höherer Resilienz oder strategischen Optionen ausdrücken.

Die Definition umfasst damit drei Elemente: Erstens eine Nachhaltigkeitswirkung, zweitens einen wirtschaftlichen Wertbeitrag und drittens einen plausiblen Zusammenhang zwischen beiden. Sie berücksichtigt kurzfristige Ergebniswirkungen ebenso wie den Wert strategischer Langfristigkeit.

Die Interviews zeigen, dass Unternehmen selten von „dem einen“ Business Case von Nachhaltigkeit sprechen. Vielmehr werden Einzelvorhaben bewertet, priorisiert und entschieden. Der Business Case existiert in der Praxis daher meist als Vielzahl konkreter Entscheidungen über Investitionen, Produkte, Prozesse und Transformationsvorhaben, nicht als übergreifende Gesamtrechnung. Entscheidend ist deshalb für diese Studie, unter welchen Bedingungen der Wert eines Vorhabens im Unternehmen sichtbar, nachvollziehbar und entscheidungsrelevant wird, nicht ob Nachhaltigkeit grundsätzlich Wert schaffen kann.

Das Gate

Im Mittelpunkt dieser Studie steht das Konzept des Gates. Als Gate bezeichnen wir einen formellen oder informellen Entscheidungspunkt, an dem über die Freigabe, Priorisierung, Veränderung, Verschiebung oder Beendigung eines Vorhabens entschieden wird. Gates finden sich in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten, etwa in Investitionsanträgen, Produktentwicklungsprozessen oder Beschaffungsentscheidungen. Der Begriff ist durch das Stage-Gate-Modell in Innovationsprozessen bekannt.[4] Diese Studie verwendet ihn breiter: Gemeint ist jeder Punkt, an dem entschieden wird, welche Vorhaben Ressourcen erhalten und welche nicht.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Warum Gates relevant sind

Gates bilden die Schnittstelle zwischen Strategie und Ressourcenallokation. An ihnen entscheidet sich, welche Formen von Wert innerhalb eines Unternehmens handlungsleitend werden. Für Nachhaltigkeitsvorhaben bedeutet das: Ihre Nachhaltigkeitswirkungen werden in wirtschaftliche Argumente übersetzt und sie werden mit anderen Prioritäten und konkurrierenden Investitionsmöglichkeiten verglichen. Dort entscheidet sich, welche Vorhaben Budget erhalten.

Wenn am Gate über ein Vorhaben entschieden wird, zählt laut den Interviews in der Regel der finanzielle Nutzen dieses Vorhabens. Ob ein nachhaltiger Wertbeitrag berücksichtigt wird, hängt daher wesentlich davon ab, ob er innerhalb der jeweiligen Entscheidungsarchitektur sichtbar gemacht werden kann. Die Formen von Nutzen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Messbarkeit, ihres Zeithorizonts, ihrer Unsicherheit und ihrer Zurechenbarkeit. Kurzfristige Kosteneinsparungen lassen sich in der Regel leichter in etablierte Entscheidungsmodelle integrieren als ein Beitrag zur langfristigen Resilienz, vermiedene Risiken oder strategische Optionen.

Diese Logik gilt jedoch nicht für alle Vorhaben: Pflichten, seien es selbst auferlegte oder von außen verordnete, sowie strategische Zielsetzungen legen einen Teil der Vorhaben fest, bevor am Gate entschieden wird.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Die fünf Dimensionen eines Gates

Jedes Gate lässt sich entlang von fünf Dimensionen beschreiben:

Dimension	Leitfrage	Typische Ausprägungen	Bedeutung
Kriterien	Wonach wird entschieden?	Net Present Value (NPV), Return of Invest (ROI), Payback, Total Cost of Ownership (TCO), Risiko, strategischer Fit, CO_2-Wirkung.	Bestimmt, welche Formen von Wert sichtbar werden.
Information	Welche Evidenz liegt vor?	Cashflows, Szenarien, Marktdaten, Wirkungsdaten, Risikoanalysen.	Bestimmt die Belastbarkeit einer Entscheidung.
Akteure	Wer bewertet und entscheidet?	Business Unit, Finance, Sustainability, Einkauf, Vorstand.	Bestimmt Perspektiven und Entscheidungsrechte.
Ressourcen	Welche Mittel stehen zur Verfügung?	Linienbudget, CapEx, Transformationsfonds, Co-Funding.	Bestimmt den tatsächlichen Handlungsspielraum.
Konsequenz	Was folgt aus der Bewertung?	Freigabe, Pilotierung, Nacharbeit, Zurückstellung, Stopp.	Bestimmt, ob Informationen allokationswirksam werden.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Diese Dimensionen prägen gemeinsam die Bedingungen, unter denen Business Cases entstehen können. Sie beeinflussen nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern auch, welche Arten von Wert innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt werden. Diese Dimensionen dienen in Kapitel III. als Orientierung für mögliche Handlungsoptionen. Für die Ableitung von Handlungsoptionen werden Kriterien und Informationen zu einem gemeinsamen Hebel zusammengeführt.

Perspektive dieser Studie

Die Studie betrachtet den Business Case von Nachhaltigkeit als Ergebnis unternehmerischer Entscheidungsprozesse, nicht als feste Eigenschaft einzelner Vorhaben. Ziel ist es, besser zu verstehen, wie Nachhaltigkeitswirkungen in wirtschaftliche Wertbeiträge übersetzt werden, welche Kriterien dabei Anwendung finden und welche Faktoren darüber entscheiden, ob ein Vorhaben die relevanten Gates passiert. Diese Entscheidungsmuster prägen die langfristige Ausrichtung von Unternehmen und damit, ob sie unter Unsicherheit wettbewerbsfähig bleiben.

Die Studie nimmt damit bewusst eine enge, betriebswirtschaftliche Perspektive ein. Sie fragt, wann ökologische und soziale Wirkungen im Unternehmen zu wirtschaftlichen Argumenten werden. Eine Rangfolge ist damit nicht verbunden. Der gesellschaftliche und ökologische Wert von Nachhaltigkeit besteht unabhängig davon, ob er sich für ein einzelnes Unternehmen rechnet. Das Einhalten planetarer Grenzen ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen langfristig wirtschaften können. Bezugsrahmen bleibt die doppelte Wesentlichkeit, die die Wirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft ebenso betrachtet wie deren finanzielle Rückwirkungen. Diese Studie untersucht daraus gezielt die wirtschaftliche Seite.

Untersuchungsdesign und Untersuchungsumfang

Die Grundlage bilden 38 leitfadengestützte Interviews aus 17 Unternehmen. Befragt wurden Personen aus Sustainability, Finance sowie operativen Funktionen. Die Auswertungskategorien sind in Anhang A beschrieben. Unternehmens- und Personenbezüge wurden anonymisiert.

Die Stichprobe ist nicht repräsentativ. Sie erlaubt keine allgemeinen Aussagen über Unternehmen der deutschen Wirtschaft oder kausale Effekte einzelner Instrumente. Unterschiede nach Unternehmensgröße, Eigentümerstruktur oder Branche wurden nicht untersucht.

Wenn diese Studie Investitionsentscheidungen thematisiert, sind damit vor allem Entscheidungen über Investitionsausgaben (CapEx) gemeint. Das sind Ausgaben für langfristig genutzte Vermögenswerte wie Anlagen, Maschinen, Gebäude oder Infrastruktur, die meist ein eigenes Genehmigungsverfahren durchlaufen. Solche Vorhaben werden in der Regel einzeln bean-

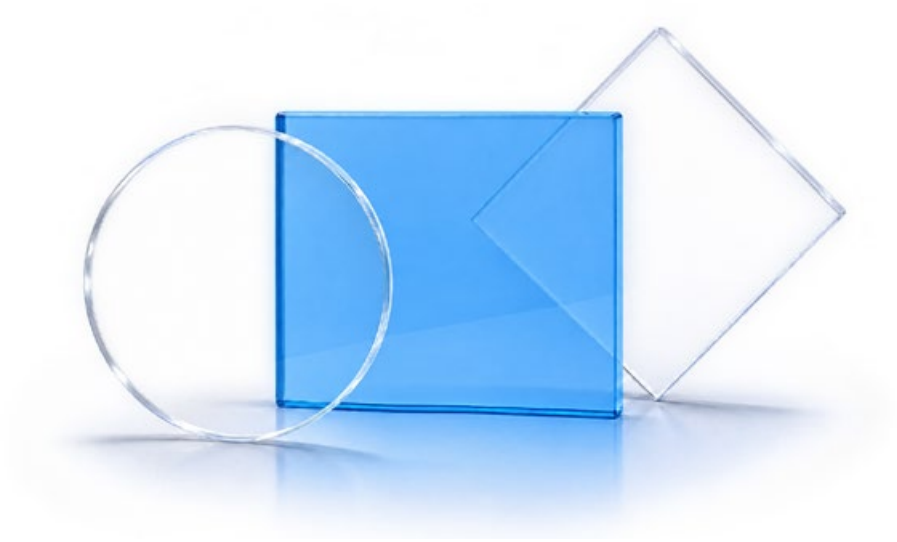
01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

tragt, wirtschaftlich bewertet und je nach Volumen auf unterschiedlichen Ebenen freigegeben. Laufende Betriebsausgaben (OpEx), etwa für Material, Energie, Personal oder externe Dienstleistungen, stehen hingegen nicht im Mittelpunkt der Studie. Dennoch sei erwähnt, dass viele Nachhaltigkeitsmaßnahmen beide berühren. Bspw. kann die Umstellung auf ein CO_2-ärmeres Material Anpassungen an Anlagen erfordern und zugleich die laufenden Materialkosten erhöhen.

Die Studie richtet sich in erster Linie an Nachhaltigkeitsverantwortliche, die Entscheidungen am Gate vorbereiten. Sie zeigt, wie diese Entscheidungen ablaufen und wie Nachhaltigkeitsverantwortliche sie mitgestalten können. Viele der beschriebenen Hebel liegen allerdings bei Finanzbereich und Unternehmensleitung; ihnen zeigt die Studie, mit welchen Regeln sie die Entscheidungen am Gate prägen. Für Finance, Operations, Nachhaltigkeit oder den Vorstand hat das Gate jeweils andere Implikationen. Es ist nicht Anspruch dieses Papiers, die Perspektiven aller Funktionen gleichzeitig abzudecken. Vielmehr soll es eine Diskussionsgrundlage schaffen, auf der in zukünftigen Formaten vertiefend aufgebaut werden kann.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird



Wie Unternehmen den Business Case konstruieren

Die Interviews zeigen kein einheitliches Begriffsverständnis. Der Wert, den Nachhaltigkeitsvorhaben schaffen können, ist vielfältig. Je nach Unternehmen und Funktion stehen andere Werttreiber im Vordergrund. Sie lassen sich am Gate unterschiedlich gut vertreten. Messbarkeit, Zeithorizont, Unsicherheit und Zurechenbarkeit sowie die Verbindlichkeit externer Anforderungen bestimmen, wie leicht ein Wertbeitrag in die Sprache der Entscheider:innen übersetzt werden kann.

Effizienz und Kosten

Energie-, Material-, Wasser- oder Prozesseffizienz erzeugen zurechenbare Einsparungen. Diese Fälle sind besonders Gate-fähig, wenn die Ausgangsbasis belastbar ist, die Wirkung im Einflussbereich des Unternehmens liegt und die Amortisation in den üblichen Zeithorizont fällt.

Umsatz, Differenzierung und Marktzugang

Nachhaltigkeitsmerkmale können Nachfrage, Preis, Kundenbindung oder die Teilnahme an Ausschreibungen beeinflussen. Die Belastbarkeit hängt von nachweisbarer Zahlungsbereitschaft, vertraglichen Anforderungen und der Fähigkeit ab, Mehrkosten zu monetarisieren.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Risiko, Resilienz und vermiedene Kosten

Regulatorische Exponierung, Energie- und Ressourcenabhängigkeit, Lieferketten- und Standortrisiken können wirtschaftlich erheblich sein. Am Gate sind diese Werte teilweise jedoch schwieriger zu berücksichtigen, weil Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe und Zeithorizont unsicher sind.

Die drei Werttreiber beschreiben, wie ein Vorhaben wirtschaftlich begründet wird. Nicht jedes Nachhaltigkeitsvorhaben braucht jedoch eine eigene Business-Case-Rechnung. Gesetzliche Pflichten, Ziele aus der Unternehmensstrategie und Entscheidungen, die auf Überzeugung beruhen, können ein Vorhaben auch ohne klassische Wirtschaftlichkeitsbetrachtung legitimieren. Die Rechnung klärt dann vor allem, wie es sich möglichst kosteneffizient umsetzen lässt.

Eine Typologie der Gate-Situationen

Nachhaltigkeitsvorhaben können aus unterschiedlichen Gründen am Gate scheitern oder umgesetzt werden. Die Interviewbefunde lassen sich in vier Typen ordnen, die diese Gründe beschreiben:

Typ	Dominante Logik	Typische Evidenz	Managementaufgabe
A Selbsttragender Business Case	Finanzieller Nutzen deckt Kosten unter Standardannahmen.	Messbare Einsparung, Marge, Payback, NPV.	Skalieren und Umsetzung disziplinieren.
B Bedingter Business Case	Wirtschaftlichkeit hängt von externen Annahmen oder der Mitwirkung von Partnern ab oder liegt jenseits üblicher Horizonte.	Energiepreis, Nachfrage, CO_2-Preis, Co-Funding.	Durch Szenarien, Optionen und Risikoteilung Unsicherheit transparent machen. Annahmen absichern.

C **Strategische Notwendigkeit / Right to Play**[1]	Marktzugang, Compliance oder Resilienz begründet das Vorhaben. Auch Selbstverpflichtungen durch die Strategie können ein Vorhaben begründen.	Kundenanforderung, regulatorische Pflicht, Risikoanalyse, Zielbeschluss.	Mindestanforderung und kosteneffiziente Umsetzung klären.
D **Wirtschaftlich (noch) nicht tragfähig**	Wirtschaftlicher Nutzen kann festgestellt werden, deckt aber die Kosten nicht.	Kosten-Nutzen-Rechnung existiert, aber ohne Deckung zum aktuellen Zeitpunkt.	Kriterien der Ablehnung dokumentieren, Wiedervorlage, wenn neue Annahmen existieren.

Innerhalb von Typ C kommt es auf die Verbindlichkeit der Vorgabe an. Wo die Pflicht oder das Ziel verbindlich im Prozess verankert sind, steht die Umsetzung nicht zur Disposition. Wo ein Ziel formuliert, aber nicht als entscheidungsrelevant betrachtet wird, bleibt die Wirkung gering.

Typ B und Typ D liegen nah beieinander, unterscheiden sich aber in einem Punkt. Bei Typ B steht und fällt das Ergebnis in Abhängigkeit von plausiblen Annahmen über Partner, Förderung, Zeithorizonten oder Preisentwicklungen, die sich teilweise gestalten oder über Szenarien absichern lassen. Hier setzen viele der Hebel aus Kapitel III an. Bei Typ D bleibt die Rechnung auch in den heute plausiblen Szenarien negativ. Dahinter können zwei Lagen stehen: Das Vorhaben erzeugt auch langfristig keinen hinreichenden Wert für das Unternehmen, oder die Rechnung fällt nur so lange negativ aus, wie die heutigen Rahmenbedingungen gelten, etwa bei Energie- oder CO_2-Preisen. In diesem Fall können die Gründe der Ablehnung festgehalten und das Vorhaben erneut vorgelegt werden, sobald sich diese Bedingungen ändern.

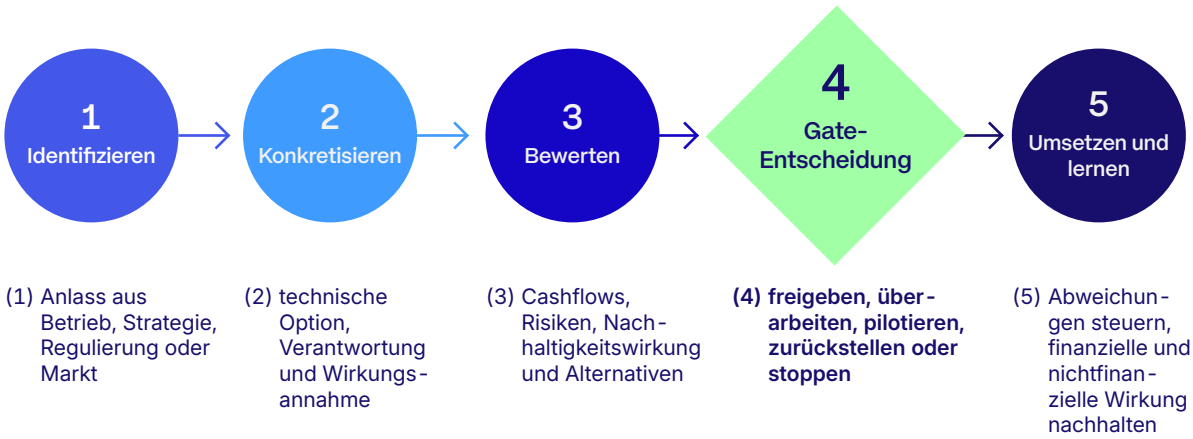
Für Unternehmen stellt sich häufig die Frage, wie sich ein Vorhaben innerhalb der Typologie weiterentwickeln lässt, beispielsweise von einem bedingten (Typ B) zu einem sich klar selbsttragenden Business Case (Typ A). Managementaufgabe ist es daher, Hebel zu finden, die die Entscheidung beeinflussen können. Kapitel III thematisiert solche hilfreichen Hebel.

1 **Right to Play:** Voraussetzung, um in einem Markt überhaupt anbieten zu dürfen oder als Lieferant infrage zu kommen, etwa aufgrund von Kunden- oder Regulierungsanforderungen.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Wo und wie entschieden wird

Von der Initiative zur Ressourcenentscheidung



Ein Vorhaben durchläuft typischerweise fünf Schritte. Am Anfang steht ein Anlass aus dem Betrieb, der Strategie, der Regulierung oder dem Markt. Kommt er aus einer gesetzlichen Pflicht oder einem Ziel der Nachhaltigkeitsstrategie, ist ein Teil der Entscheidung schon gefallen, bevor das Vorhaben das Gate erreicht. Dort geht es dann vor allem um Umfang, Zeitpunkt und Budget (Typ C der Gate-Typologien). Aus dem Anlass wird eine technische Option mit Verantwortlichen und einer Annahme zur Wirkung. Anschließend werden Cashflows, Risiken, Nachhaltigkeitswirkung und Alternativen bewertet. Am Gate wird das Vorhaben freigegeben, überarbeitet, pilotiert, zurückgestellt oder gestoppt. Nach der Umsetzung zeigt sich, ob die finanzielle und die nichtfinanzielle Wirkung eintreten. Die ersten drei Schritte bestimmen, mit welchen Informationen ein Vorhaben am Gate ankommt. Der letzte entscheidet, ob das Unternehmen aus der Entscheidung lernt.

Das Schaubild zeigt ein Gate. In der Praxis liegen häufig mehrere hintereinander. Dezentrale Einheiten priorisieren innerhalb ihrer Budgets; größere oder risikoreichere Vorhaben wandern in zentrale Gremien. Dadurch entsteht eine Vorselektion. Sie kann dazu führen, dass zentrale Einheiten die zuvor dezentral verworfenen Vorhaben nicht sehen. Fehlende Pipeline-Transparenz kann sowohl die Steuerung von Nachhaltigkeitszielen als auch das organisationale Lernen erschweren.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Kriterien und ihre systematische Selektionswirkung

Finanzielle Kennzahlen sind für Kapitaldisziplin unverzichtbar. Ihre Aussage hängt jedoch von den Modellannahmen ab. Kurze Payback-Grenzen bevorzugen frühe Rückflüsse. Diskontierte Cashflow-Verfahren berücksichtigen die gesamte Laufzeit, gewichten späte Wirkungen aber geringer. TCO kann Betriebskosten sichtbar machen und erfasst externe Wirkungen oder strategische Optionen nur, wenn sie ausdrücklich miteinbezogen werden. Risikomatrizen ergänzen die Rechnung, bleiben ohne klare Entscheidungsregel aber häufig informativ statt allokationswirksam.

Die Interviews zeigen aber auch, dass Kennzahlen nicht allein über ein Vorhaben entscheiden. Auch Erfahrung oder die Überzeugung einzelner Entscheider:innen kann den Ausschlag geben.

Analytische Diagnose

Nachhaltigkeitsvorhaben scheitern häufig daran, dass ihr Wert am Gate nicht sichtbar wird. Relevante Wertbeiträge liegen oft außerhalb des betrachteten Zeitraums, können nicht gemessen werden, fallen anderen Einheiten zu, oder werden im gewählten Bewertungsmodell nicht entscheidungswirksam.

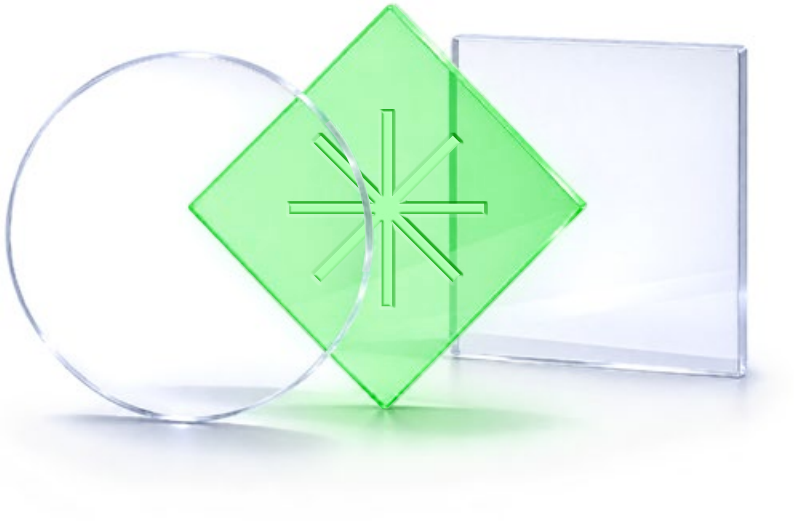
Rollen: Die Nachhaltigkeitsfunktion ermöglicht, das Geschäft entscheidet

Über die Fälle hinweg zeigt sich eine wiederkehrende Arbeitsteilung. Operative Einheiten entwickeln und verantworten Vorhaben. Finance standardisiert Annahmen, prüft Wirtschaftlichkeit und steuert die Kapitalallokation. Die Nachhaltigkeitsfunktion liefert Wirkungswissen, regulatorische Einordnung und Zielbezug am Gate. Wie verbindlich dieser Beitrag ist, unterscheidet sich. In manchen Unternehmen wird die Nachhaltigkeitsfunktion lediglich informiert. In anderen wird sie angehört und ihre Bewertung muss in die Entscheidung einfließen. In einzelnen Unternehmen ist ihre Zustimmung erforderlich. Die finale Entscheidung verbleibt aber überwiegend im Geschäft, in Investitionsgremien oder beim Vorstand. Damit in dieser Arbeitsteilung Nachhaltigkeitsinformationen in Entscheidungen einfließen, braucht es eine rechtzeitige und verpflichtende Einbindung in die Prozesse.

Ebenso wichtig ist, ob die Entscheider:innen das Thema Nachhaltigkeit verstehen. Die Übersetzung zwischen den Funktionen ist dabei keine Einbahnstraße. Nachhaltigkeitsverantwortliche müssen die Sprache der Investitionsrechnung sprechen, und auch Finance, der Einkauf oder Operations benötigen ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

03 Entscheidungen gestalten



Warum reicht die alte Nachhaltigkeitsargumentation heute nicht mehr aus?

Mit der „alten" Nachhaltigkeitsargumentation ist gemeint, Nachhaltigkeit vor allem über Win-win-Fälle zu begründen, d.h. Vorhaben, die Kosten und Emissionen zugleich senken und sich in der einzelnen Projektrechnung innerhalb üblicher Amortisationszeiten selbst tragen. Diese Argumentation reicht aber heute nicht mehr aus.

Viele dieser Vorhaben sind inzwischen umgesetzt, andere rechnen sich unter den heutigen Bedingungen nicht mehr. Was aussteht, trifft am Gate häufig auf Zielkonflikte. Es gibt aber auch neue Ansatzpunkte: Strategische Ziele können ein Vorhaben über die einzelne Rechnung hinaus stützen, gesetzliche Pflichten begründen Vorhaben auch ohne eigene Wirtschaftlichkeitsrechnung, und Fortschritte bei Daten und Technologie machen Wirkungen und Werte leichter belegbar. Daraus ergibt sich, wie Nachhaltigkeitsverantwortliche ihre Argumentation trotz dieser Hürden aufstellen können.

Typische Hürden

- **Enge Budgets und konkurrierende Prioritäten**

  Wird der finanzielle Spielraum von Unternehmen kleiner, steigt die relative Hürde am Gate. Auch grundsätzlich wirtschaftliche Vorhaben können zurückgestellt werden, weil andere sich schneller rechnen.

- **Die einfachen Win-win-Fälle werden knapper**

  Maßnahmen, die sich mit geringem Aufwand und kurzer Amortisation selbst tragen, sind in vielen Unternehmen weitgehend umgesetzt. Bei den Vorhaben, die jetzt anstehen, greift die Veränderung häufig tiefer, und ihr Nutzen ist schwerer zu belegen. Sie erfordern höhere Vorleistungen, rechnen sich erst über längere Zeiträume oder hängen von anderen Einheiten und Partnern ab. Lohnen können sie sich trotzdem, nur zeigt sich das seltener in der einzelnen Projektrechnung.

- **Kosten und Nutzen fallen auseinander**

  Die Investition trägt häufig eine Einheit, der Nutzen entsteht ganz oder teilweise in einer anderen. Wird jede Einheit an ihrem eigenen Budget gemessen, kann ein Vorhaben scheitern, das sich für das Unternehmen insgesamt lohnt.

- **Unsicherheit trifft auf standardisierte Rechnungen**

  Energiepreise, Regulierung, Kundennachfrage und Technologieentwicklung verändern zentrale Annahmen und sind zunehmend schwer vorhersehbar. Eine Rechnung mit einem festen Wert je Annahme wirkt dann genauer, als sie ist, und kann kippen, sobald sich eine Annahme verschiebt.

- **Externe Einflüsse begrenzen interne Gestaltung**

  Fehlende Zahlungsbereitschaft, ungleiche Wettbewerbsbedingungen und hohe Energiekosten am Standort lassen sich durch bessere interne Prozesse nicht vollständig ausgleichen.

Neue Ansatzpunkte

- **Strategische Verankerung stützt Vorhaben über die Einzelrechnung hinaus**

  Dass Nachhaltigkeitsvorhaben sich am Gate wirtschaftlichen Anforderungen stellen müssen, heißt nicht, dass nur die Rechnung für die Entscheidung zählt. Ist Nachhaltigkeit strategisch verankert, kann diese Langzeitperspektive Nachhaltigkeitsvorhaben bei der Begründung stützen. Diese Verankerung hält jedoch nur, wenn verfehlte Nachhaltigkeitsziele ähnliche Folgen haben wie verfehlte Finanzziele, oder wenn Nachhaltigkeit im Unternehmen so selbstverständlich ist, dass Vorhaben seltener eigens begründet werden müssen. Wo die Grundhaltung klar ist, berichten Interviewpartner:innen von weniger Konflikten zwischen kurz- und langfristigen Horizonten.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

- **Unsicherheit stärkt Vorhaben, die in vielen Szenarien Vorteile schaffen können**

  Externe Rahmenbedingungen werden aller Voraussicht nach schwankend bleiben. Interviewte beschreiben hohe Energie- und Rohstoffpreise ausdrücklich als strukturelles Problem. Je unsicherer die Lage, desto weniger belastbar ist die Rechnung, die den Sachverhalt punktuell betrachtet. Vorhaben gewinnen an Gewicht, wenn sie in unterschiedlichen plausiblen Szenarien positive Effekte aufzeigen, etwa mehr Unabhängigkeit bei Energie und Rohstoffen. Mehrere Interviewte setzen deshalb stärker auf Resilienz als Argument.

- **Die Ausgangslage verbessert sich durch Fortschritte in Daten und Technologie**

  Berichtspflichten haben dazu geführt, dass Nachhaltigkeitsdaten systematischer erfasst werden. Damit lassen sich Nachhaltigkeitsinformationen besser in Investitionsrechnungen einbeziehen. Befragte erwarten, dass KI vor allem bei standardisierten Berichts- und Compliance-Abfragen entlastet und darüber hinaus helfen kann, neue nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Es bleiben allerdings Engpässe, etwa bei Scope-3-Daten oder Prognosen zu Energie- oder CO_2-Preisen. Bessere Daten und KI erleichtern die Entscheidung am Gate also nicht automatisch, verbessern aber die Grundlage, auf der Vorhaben begründet werden.

Argumentation neu aufstellen

Die Projektrechnung bleibt die Grundlage, über die Vorhaben am Gate konkurrieren. Weil sich der Nutzen vieler Vorhaben dort seltener zeigt, brauchen Nachhaltigkeitsverantwortliche zusätzliche Argumente.

- Pflichten und Strategie können ein Vorhaben stützen. Nachhaltigkeit sollte daher verbindlich im Prozess verankert sein. Erst dann wird sie am Gate systematisch berücksichtigt.
- Die neue Rolle braucht Kapazität. Nachhaltigkeitsteams sind an Entscheidungsprozessen oft formal beteiligt, können ihre Expertise aber nur einbringen, wenn sie Zeit haben, Vorlagen vorzubereiten und Diskussionen fachlich zu begleiten. Wer ihre Beteiligung vorsieht, muss diese Ressourcen einplanen.
- Argumente werden robuster, wenn sie in unterschiedlichen Szenarien Komponenten wie Resilienz oder Unabhängigkeit einbeziehen, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken.
- Zeithorizonte sollten ausdrücklich benannt und an strategische Ziele gekoppelt werden. Die Wirkung pro Zeitabschnitt muss deutlich werden, um längere Amortisationszeiten zu rechtfertigen.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Das Gate gestalten: relevante Hebel

Bessere Argumente helfen nur, wenn die Regeln am Gate sie berücksichtigen. Unternehmen können beeinflussen, ob der Wert von Nachhaltigkeit am Gate sichtbar wird. Die Interviews zeigen dafür Hebel, die an den Dimensionen des Gates ansetzen. Ob ein Hebel wirkt, zeigt sich daran, ob er die Entscheidung am Gate tatsächlich verändert.

Kriterien und Information: Wie wird gerechnet?

Der erste Hebel verändert die Kriterien und Informationen, die in die Wirtschaftlichkeitsrechnung einfließen:

Interner CO_2-Preis: Emissionen gehen als Kostenfaktor in die Rechnung ein. Wirkung entfaltet der Preis erst, wenn er in die Entscheidungsregel eingeht, etwa als Schwellenwert, und nicht nur im Antrag rein informativ ausgewiesen wird.

Längere Zeiträume und Lebenszykluskosten: Werden längere Amortisationszeiten akzeptiert oder Vorhaben über die Gesamtbetriebskosten verglichen, profitieren Vorhaben, die in der Anschaffung teurer, aber im Betrieb günstiger sind.

Einheitliche Annahmen: Einheitliche, funktionsübergreifende Annahmen für Energie- oder CO_2-Preise verhindern unterschiedliche Bewertungen innerhalb desselben Unternehmens.

Nichtfinanziellen Nutzen ausweisen: Vorteile, die sich nicht monetarisieren lassen, als eigene Angabe in der Entscheidungsvorlage auszuweisen, macht diesen Nutzen sichtbar. Wirksam wird die Angabe, wenn festgelegt ist, wie sie in die Entscheidung eingeht.

Gesamtüberblick schaffen: Ein gemeinsamer Überblick von Finance und Nachhaltigkeit über alle Vorhaben, auch über die vor dem Gate aussortierten, macht sichtbar, welche Vorhaben auf Nachhaltigkeitsziele einzahlen und wo Lücken bleiben. So wird Transparenz für strategische Steuerung geschaffen.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Handlungsoption

Prüfen, wie weit Nachhaltigkeit in die Bewertung von Investitionsanträgen eingeht:

- Nachhaltigkeitskriterien werden ergänzend auf Nachfrage bereitgestellt.
- Nachhaltigkeitskriterien werden ausgewiesen.
- Nachhaltigkeitskriterien bestimmen Entscheidungen mit, z.B. als Schwellenwert oder als Begründungspflicht.

Finanz- und Nachhaltigkeitsfunktion sollten dafür mit denselben Annahmen rechnen, zum Beispiel zu Energie- und CO_2-Preisen, und einen gemeinsamen Überblick über alle geplanten Vorhaben haben. Das setzt ein gemeinsames Verständnis von Anforderungen, Kennzahlen und Entscheidungslogiken voraus.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Praxisbeispiel I: Interner CO_2-Preis.

Interner CO_2-Preis: Das vieldiskutierte Instrument, dessen Wirkung von Verbindlichkeit abhängt.

Eines der interviewten Unternehmen nutzt seit mehreren Jahren einen internen CO_2-Preis als Schattenpreis. Ziel ist es, Klimaziele stärker mit Investitionsentscheidungen zu verknüpfen. Der Preis wird in der Wirtschaftlichkeitsrechnung von Investitionsanträgen angesetzt. Geld fließt dafür nicht, anders als bei Emissionszertifikaten, die tatsächlich bezahlt werden müssen. Zwar wird der Preis in den Anträgen ausgewiesen, er hatte jedoch bislang keine Konsequenz und verändert dadurch keine Entscheidungen.

Was funktioniert?

- Der CO_2-Effekt wird bei der Entscheidung mitdiskutiert.
- Projekte werden im Hinblick auf ihren CO_2-Effekt vergleichbarer.
- Die Nachhaltigkeitsfunktion wird unter Umständen stärker in den Investitionsentscheidungsprozess eingebunden.
- Investitionsplanung und das Erreichen von Klimazielen werden stärker miteinander verknüpft.

Wo liegen die Grenzen?

- Wenig bis keine Lenkungswirkung, wenn der CO2-Preis nur angezeigt wird, aber kein Entscheidungskriterium ist.
- Ein Schattenpreis verändert nur die Rechnung, nicht das tatsächliche Finanzergebnis. Ist die emissionsärmere Lösung real teurer und zahlen Kunden keinen Aufpreis, bleiben die Mehrkosten beim Unternehmen.
- Hohe Anforderungen an Daten, Governance und Akzeptanz in der Finanzorganisation.

Zentrale Erkenntnis:

Es reicht oft nicht, einen CO_2-Schattenpreis auszuweisen. Solange er nur informiert, setzt er sich gegen Kennzahlen, die das Finanzergebnis bestimmen, nicht durch und bleibt ein „Nice-to-have“. Wirkung entfaltet er erst, wenn er intern Konsequenzen hat, etwa als Entscheidungskriterium oder über Ziele, für die sich jemand rechtfertigen muss.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Akteure: Wer entscheidet mit?

Der zweite Hebel betrifft die Frage, welche Akteure in welcher Rolle an der Bewertung beteiligt sind.

Nachhaltigkeit verbindlich einbinden: Am stärksten wirkt die Einbindung der Nachhaltigkeitsfunktion dort, wo ihr ein klares Mandat sowie die notwendigen Ressourcen zugeteilt sind. Hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten, z.B. eine Rubrik im Investitionsantrag, ein verbindlich zu hörendes Nachhaltigkeitsgutachten oder eine verpflichtende Freigabe aller beteiligten Funktionen.

Schnittstellen zwischen den Funktionen: Rollen, die Nachhaltigkeit und Finanzplanung verbinden, oder Nachhaltigkeitsbeauftragte an Standorten und in Geschäftsbereichen übersetzen Nachhaltigkeitswirkungen früh in die Sprache von Investitionen und Renditen und bringen sie so näher an das Gate.

Informelle Wege: Wo Entscheidungswege weniger formalisiert sind, sind persönliche Beziehungen entscheidend, um das Thema zu platzieren.

Unternehmenspolitik: Entscheidungen werden nicht allein auf Basis formaler Kriterien oder Prozesse getroffen. Am Ende urteilen Kolleg:innen, die bei der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Wenn Nachhaltigkeitsverantwortliche nicht an diesen Runden teilhaben, ist es von Vorteil, Fürsprecher:innen aus anderen Funktionen für das Thema zu gewinnen, um während der Entscheidungsfindung die Perspektive der Nachhaltigkeit miteinzubeziehen.

Handlungsoption

Klären, an welchen Stellen des Prozesses die Nachhaltigkeitsfunktion wie stark und mit welchem Mandat eingebunden ist:

- Nachhaltigkeit wird informiert.
- Nachhaltigkeit wird angehört und ist damit Bestandteil von Entscheidungsprozessen.
- Nachhaltigkeit verfügt über ein Zustimmungsrecht.

Dazu gehört die Frage, ob die Nachhaltigkeitsfunktion die Kapazität hat, dieses Mandat auszufüllen. Antragstellende, Controlling und Entscheidungsgremium sollten die Rolle gleich verstehen. Dieses Verständnis sollte funktionsübergreifend bekannt sein: bei denen, die Anträge stellen, sie durch den Prozess steuern und über sie entscheiden. Wer weiß, dass die Nachhaltigkeitsfunktion mitredet, bezieht sie früher ein.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Praxisbeispiel II: Nachhaltigkeit verbindlich einbinden.

Ein Nachhaltigkeitsgutachten, das gehört werden muss.

In einem Unternehmen entscheiden über große Investitionen Kommissionen aus verschiedenen Funktionen, darunter Vorstandsmitglieder. Zu jedem Projekt, das dort vorgelegt wird, schreibt die Nachhaltigkeitsfunktion ein Gutachten, auch wenn es sich nicht um ein Nachhaltigkeitsprojekt handelt. Sie bewertet Pro und Contra mit einer Ampel aus grünen, gelben und roten Flaggen. Eine rote Flagge gibt es etwa, wenn eine Anlage viel Wasser in einer Region mit Wasserknappheit braucht oder Probleme bei den Arbeitsbedingungen zu befürchten sind. Kritische Punkte müssen nachgearbeitet und in der Entscheidung berücksichtigt werden. Final entscheiden muss aber der Geschäftsbereich, der das Projekt verantwortet. Das Verfahren ist seit vielen Jahren fester Bestandteil der Projektentscheidungen.

Was funktioniert?

- Die Projektteams kennen das Verfahren und gehen schon vor der Kommission auf die Nachhaltigkeitsfunktion zu.
- Eine rote Flagge benennt die erwarteten Folgen und macht Nachhaltigkeitsauswirkungen so zum Teil der Diskussion im Investitionsprozess.
- Die Maßnahmen werden jährlich neu priorisiert und in einer gemeinsamen Übersicht verfolgt.

Wo liegen die Grenzen?

- Formal hat die Nachhaltigkeitsfunktion kein Veto. Ob eine rote Flagge ein Projekt stoppt, entscheidet das Geschäft.
- Das Gutachten prüft vor allem Risiken des einzelnen Projekts. Ob ein Vorhaben die Transformation voranbringt, steht weniger im Mittelpunkt.
- Das Verfahren greift nur bei Vorhaben, die vor eine Kommission kommen.

Zentrale Erkenntnis:

Eine prozessual eingebundene und somit verbindlich zu hörende Einschätzung der Nachhaltigkeitsfunktion macht sie zum festen Teil der Investitionsbewertung, ohne dem Geschäft die Verantwortung abzunehmen. Das wirkt auch schon vor dem Gate: Wer weiß, dass er begutachtet wird, holt die Nachhaltigkeitsfunktion früh dazu.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Ressourcen: Woher kommen die Mittel?

Der dritte Hebel setzt daran an, aus welchem Budget ein Vorhaben finanziert wird und wer Kosten und Risiken trägt.

Lern- und Transformationsbudgets: Geschützte Mittel können Pilotierung und Datengenerierung ermöglichen. Sie sollten an Lernziele, Abbruchkriterien und einen Übergang in das Kerngeschäft gebunden sein.

Kosten und Risiken neu teilen: Abnahmeverträge, Kunden- und Lieferantenkooperationen, interne Verrechnung und öffentliche Kofinanzierung können aus einem negativen Einzelprojekt einen tragfähigen gemeinsamen Business Case entlang der Wertschöpfungskette machen.

Maßnahmen als Bündel bewerten: Gebündelt können rentable Maßnahmen weniger rentable mittragen.

Handlungsoption

Intern klären, welche Ressourcen für die Umsetzung nachhaltiger Vorhaben zur Verfügung stehen:

- Ressourcen werden fallweise bereitgestellt.
- Nachhaltigkeitsvorhaben werden gemeinsam mit anderen Vorhaben im Paket bewertet.
- Budgets sind strukturell verankert.
- Nachhaltigkeitsbezogene Vorhaben werden durch Pilotbudgets gezielt gefördert.
- Ressourcen werden durch Partnerschaften mit Kunden oder Lieferanten oder durch Förderprogramme bereitgestellt.

Praxisbeispiel III: Lern- und Transformationsbudgets.

Sonderbudget für Kreislaufprojekte: Starthilfe mit begrenzter Reichweite.

Ein Unternehmen hat über mehrere Jahre ein zentrales Programm betrieben, das Kreislaufwirtschaftsprojekte der Unternehmensbereiche kofinanziert und begleitet hat. Über die Förderung entschied ein Gremium aus der Leitung Nachhaltigkeit und je einer Führungskraft aus Geschäft und Technik. Ein Projekt entstand überhaupt erst durch das Programm: Aus einer Idee wurde mit Mitteln im einstelligen Millionenbereich ein Recyclingprojekt im Pilotmaßstab. Für die Großanlage reichte das Budget nicht. Es lief durch die reguläre Investitionskommission, mit anderen Entscheider:innen, Schwellenwerten jenseits von zweistelligen Millionenbeträgen und den üblichen Renditeanforderungen. Dort wurde es als gewöhnliches Geschäftsprojekt behandelt und auf Basis der Erfahrungswerte am Gate bewertet und schließlich umgesetzt.

Was funktioniert?

- → Ideen werden zu Projekten, die ohne das Budget nicht entstanden wären.
- → Die Unsicherheit der Frühphase wird abgefedert, gerade bei innovativen Projekten mit unklarem Ergebnis.
- → Die Nachhaltigkeitsfunktion arbeitet früh und direkt an den Business Cases mit.
- → Das Vorhaben kommt mit Erfahrungswerten ans reguläre Gate statt mit bloßen Annahmen.

Wo liegen die Grenzen?

- → Das Budget hilft nur über die erste Hürde. Am Ende muss sich jedes Projekt rechnen.
- → Für Großinvestitionen reicht ein solcher Topf nicht.
- → Finanzielle Mittel müssen für ein Sonderbudget zur Verfügung stehen.

Zentrale Erkenntnis:

Ein Sonderbudget bringt Vorhaben über die erste Hürde. Wie sie am regulären Gate bestehen, sollte von Anfang an mitgeplant werden.

Konsequenzen: Was folgt aus Zielen und Bewertung?

Der vierte Hebel betrachtet die Konsequenzen der Entscheidung am Gate.

Nachhaltigkeitsziele in Vergütung und Zielvereinbarung: Die variable Vergütung an Nachhaltigkeitsziele zu koppeln kann die Entscheidungslogik am Gate beeinflussen, vor allem wenn die Koppelung diejenigen Personen einschließt, die Vorhaben beantragen und freigeben.

Nachhaltigkeitskennzahlen im Management-Reporting: Nichtfinanzielle Kennzahlen werden steuerungsrelevant, wenn sie im selben Rhythmus wie die Finanzkennzahlen an Vorstand und Bereichsleitungen berichtet werden. Die Unternehmensleitung kann dann bei Abweichungen gezielt nachfragen.

Langfristige Ziele in Jahresschritte übersetzen: Jährliche Zielvereinbarungen aus Mehrjahresstrategien abzuleiten oder Roadmaps mit Meilensteinen zu etablieren schafft Verbindlichkeit.

Wirkung nach der Entscheidung prüfen: Die Nachhaltigkeitsfunktion sollte standardisiert in die Überprüfung der Nachhaltigkeitswirkungen umgesetzter Vorhaben eingebunden sein, um den Fortschritt regelmäßig zu überprüfen und dadurch bessere Planbarkeit und Steuerbarkeit zu ermöglichen.

Handlungsoption

Festlegen, welche Auswirkungen die (Nicht-)Berücksichtigung von strategischen Nachhaltigkeitsaspekten hat:

- Es gibt keine unmittelbaren Konsequenzen.
- Die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitseffekten wird dokumentiert.
- Die Zielerreichung wird regelmäßig überprüft.
- Nachhaltigkeitsziele sind Teil von Steuerungs- und Vergütungssystemen.

Praxisbeispiel IV: Konsequenzen aus Zielen.

Emissionsziele je Division: Wer das Ziel verfehlt, trägt die Verantwortung.

Ein interviewtes Unternehmen berichtet, dass Ziele dort Wirkung zeigen, wo deren Verfehlung Folgen hat. Jede Division hat für Scope-1- und Scope-2-Emissionen ein Reduktionsziel für das laufende Jahr. Im monatlichen Bericht an den Vorstand werden die Divisionen auf ihre Finanz- und ihre Nachhaltigkeitskennzahlen geprüft. Verfehlt eine Division ihr Emissionsziel, wird das im Vorstand scharf diskutiert. Die Vergütung des Vorstands und der Ebene darunter ist an das Erreichen dieser Nachhaltigkeitsziele gekoppelt. Seit Kurzem gibt die Nachhaltigkeitsfunktion zusätzlich im Budgetprozess vor, welche Maßnahmen mit welchem Investitionsvolumen und welcher CO_2-Einsparung in welchem Jahr nötig sind. Kürzt der Vorstand diese Mittel, verfehlt das Unternehmen sein Klimaziel und muss das öffentlich kommunizieren.

Was funktioniert?

- Die Divisionen verfolgen Finanz- und Nachhaltigkeitsziele gleichermaßen.
- Kürzungen im Budget werden zur offenen Abwägung zwischen Finanz- und Klimaziel. Wer Mittel streicht, muss das Verfehlen des Klimaziels verantworten.
- Die Nachhaltigkeitsfunktion bereitet diese Abwägung vor, entschieden wird im Vorstand.

Wo liegen die Grenzen?

- Ziele allein reichten nicht. Solange die Maßnahmen nicht im Budgetprozess vorgegeben waren, wurden Anträge, die zunächst nur Geld kosten, meist gestrichen.
- Die Wirkung hängt an einer Unternehmensleitung, die beide Kennzahlenseiten einfordert.

Zentrale Erkenntnis:

Ein Ziel wirkt am Gate, wenn seine Verfehlung Folgen hat. Dann beantragen die Verantwortlichen die nötigen Investitionen von sich aus, und wer sie kürzt, entscheidet sich bewusst gegen das Ziel.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

Entscheidungsrahmen für Praktiker:innen

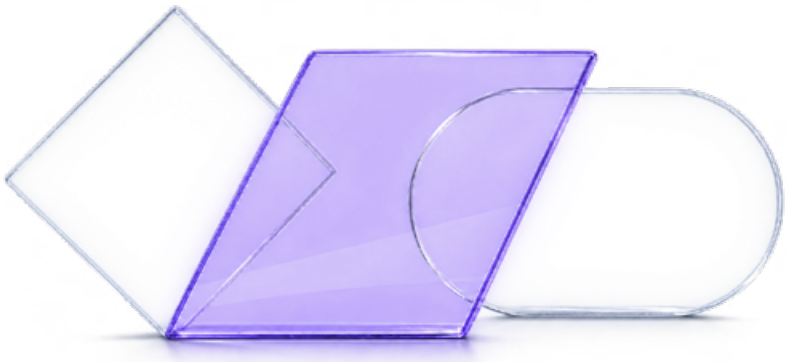
Ein belastbares Gate sollte finanzielle Disziplin und Transformationsfähigkeit verbinden. Die folgenden Fragen helfen, ein Vorhaben für das Gate vorzubereiten, und zeigen zugleich, welche Angaben ein Gate regelmäßig abfragen sollte.

Prüffeld	Kernfrage	Erwartete Evidenz
Strategischer Beitrag	Auf welches Unternehmensziel zahlt das Vorhaben ein?	Zielbezug, Beitrag zum Ziel.
Nachhaltigkeitswirkung	Welche ökologische oder soziale Wirkung erzeugt das Vorhaben, gemessen woran?	Baseline, erwartete Wirkung, Messmethode.
Wertmechanismus	Wie übersetzt sich die nachhaltigkeitsbezogene Wirkung eines Vorhabens in Kosten, Umsatz, Risiko, Resilienz oder Option?	Wirkungskette mit Annahmen.
Finanzielle Qualität	Wie fällt die Rechnung unter konsistenten Annahmen aus?	NPV/ROI/Payback/TCO, je nach Vorhaben, Betrachtungszeitraum.
Unsicherheit	Welche Annahmen treiben das Ergebnis?	Szenarien, Sensitivitäten, Trigger.

Prüffeld	Kernfrage	Erwartete Evidenz
Verteilung	Wo fallen Kosten und Nutzen an?	Einheiten- und Stakeholder-Mapping.
Alternativen	Gibt es günstigere oder risikoärmere Wege zum Ziel?	Vergleich einschließlich „Nichtstun“.
Governance	Wer entscheidet, wer trägt Ergebnis- und Wirkungsverantwortung, aus welchem Budget wird finanziert?	Rollen (RACI), Eskalation, Budgetquelle.
Messung und Konsequenz	Welche Daten werden nach Entscheidung erhoben, und was folgt, wenn die Wirkung ausbleibt?	Meilensteine, KPIs, Post-Audit, Folgen bei Zielverfehlung.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

04
Über das einzelne Unternehmen hinaus



Wo gemeinsames Handeln erforderlich ist

Für Unternehmen endet die Gestaltungsfähigkeit dort, wo wesentliche Parameter des Business Case extern gesetzt werden. Verlässliche und international anschlussfähige Rahmenbedingungen können Unsicherheit reduzieren, Investitionshorizonte verlängern und Märkte für nachhaltige Lösungen verbreitern. Besonders relevant sind planbare Regeln, wirksame und innovationsfreundliche Standards, schnellere Genehmigungen, Infrastruktur, wettbewerbsfähige Energiebedingungen, gezielte Risikoabsicherung und eine öffentliche Beschaffung, die Lebenszyklusnutzen berücksichtigt, berichten die Interviewpartner:innen.

Aus Unternehmenssicht ist dabei nicht jede Unterstützung gleich wirksam. Förderprogramme können frühe Technologie- und Marktrisiken mindern, ersetzen aber keinen dauerhaften Absatzmarkt. Regulierung kann ein Right to Play schaffen, sollte jedoch kohärent, umsetzbar und möglichst wettbewerbsneutral ausgestaltet sein. Entscheidend ist, dass politische Instrumente die wirtschaftlichen Wirkungsmechanismen verbessern, anstatt lediglich zusätzliche Nachweisprozesse zu erzeugen.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

05 Fazit



Die Interviews zeigen keinen grundsätzlichen Rückzug aus Nachhaltigkeit, wohl aber höhere Hürden für die Umsetzung von Vorhaben. Ihre Begründung wird anspruchsvoller.

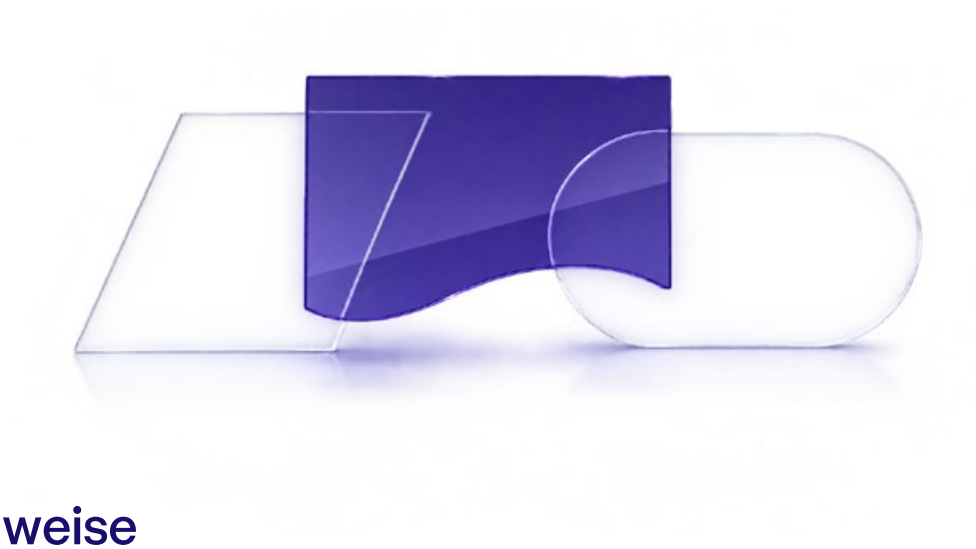
Die Zukunft der Nachhaltigkeit wird deshalb nicht allein in Strategien entschieden, sondern an den Gates, an denen Unternehmen über Investitionen, Prioritäten und Geschäftsmodelle entscheiden.

Am Gate treffen strategischer Anspruch und begrenzte Mittel aufeinander. Es übersetzt Strategie in Ressourceneinsatz. Gut gestaltete Gates machen Entscheidungen transparenter und vergleichbarer und klären Verantwortlichkeiten. Sie ermöglichen es Unternehmen, knappe Mittel diszipliniert einzusetzen und dennoch Transformation aktiv zu gestalten.

Nachhaltigkeit wird am Gate nicht nur durch gute Argumente wirksam. Sie sollte verbindlich in Regeln und Zielsystemen verankert sein. Dafür braucht die Nachhaltigkeitsfunktion ein klares Mandat zur Mitwirkung an relevanten Priorisierungs- und Investitionsprozessen.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

06 Anhang



Methodische Hinweise

Datengrundlage. Die vorliegende Fassung basiert auf der anonymisierten Interviewauswertung. Auswertung. Die Aussagen wurden entlang deduktiv-induktiver Kategorien gebündelt: Business-Case-Verständnis, Werttreiber, Prozess und Gate, Kennzahlen, Rollen, Governance, Zielkonflikte, Instrumente und externe Bedingungen. Zitate dienen der Illustration von Mechanismen, nicht der Quantifizierung ihrer Verbreitung.

Grenzen. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ; Unternehmen des econsense-Umfelds sind im Nachhaltigkeitsmanagement tendenziell besonders erfahren. Die positive Auswahl ist für die Frage nach fortgeschrittenen Entscheidungspraktiken erkenntnisreich, begrenzt aber die Übertragbarkeit auf die Gesamtwirtschaft. Aussagen zu Größen- und Branchenunterschieden erfordern eine größere, systematisch geschichtete Stichprobe.

Hinweis zur Nutzung KI-basierter Instrumente

Zur sprachlichen Korrektur wurden Copilot und Claude eingesetzt. Sämtliche Inhalte und Interpretationen stammen ausschließlich von den Autoren der Studie. Die Ergebnisse der KI-gestützten Bearbeitung wurden von den Autoren vollständig manuell geprüft. Die Autoren tragen die alleinige Verantwortung für die Korrektheit der Inhalte und präsentierten Daten.

Literatur

[1] Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A. (2015): ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment 5(4), 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

01 Nachhaltigkeit neu verhandeln
02 Wie über Nachhaltigkeit entschieden wird
03 Entscheidungen gestalten
04 Über das einzelne Unternehmen hinaus
05 Fazit
06 Anhang

[2] Whelan, T.; Atz, U.; Van Holt, T.; Clark, C. (2021): ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business / Rockefeller Asset Management.

[3] Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E. G. (2012): Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. International Journal of Innovation and Sustainable Development 6(2), 95–119. DOI: 10.1504/IJISD.2012.046944.

[4] Cooper, R. G. (1990): Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons 33(3), 44–54.

[5] econsense / Universität Hamburg (2026): Anonymisierte Interviewauswertung zum Business Case von Nachhaltigkeit. Interne empirische Grundlage der vorliegenden Studie.

Impressum

Herausgeber: econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gestaltung & Layout: ZENTRALNORDEN Kreativgesellschaft mbH

econsense

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.

Geschäftsstelle
Kurfürstendamm 22
10719 Berlin

Telefon + 49 (0)30 – 2028-1474
Telefax + 49 (0)30 – 2028-2474
E-Mail info@econsense.de

www.econsense.de