

CEO4Climate Update

Erkenntnisse Erfahrungsaustausch vom 11. Januar 2023



Link zu weiteren Bilder und Videos

Kontakt:

Fabian Etter

Koordinator CEO4Climate & Co-Präsident swisscleantech

fabian.etter@ceo4climate.ch

Eine Bewegung initiiert und
koordiniert durch



Unterstützt durch
Presenting Partner



Einleitung

CEO4Climate ist das Schweizer Netzwerk für Entscheidungsträger*innen aus der Wirtschaft, die sich einerseits für eine ambitionierte, liberale Klimapolitik engagieren und sich andererseits bei der Erreichung ambitionierter Klimaziele gegenseitig unterstützen. Initiiert wurde die Bewegung durch swisscleantech, der Verband der klimatauglichen Wirtschaft. Unterstützt wird CEO4Climate durch PwC Schweiz als Presenting-Partner.

Im Rahmen von CEO4Climate haben sich am 11. Januar rund 60 CEOs von renommierten Schweizer Firmen aus dem Segment «Grossunternehmen» zum 2. CEO4Climate-Erfahrungsaustausch getroffen, um gemeinsam auf dem Weg zu «Netto-Null» voranzukommen. Das Thema des Treffens: Der für die Umsetzung des Netto-Null Ziels notwendige Umbau unserer Wirtschaft ist nicht nur notwendig, er reduziert auch Abhängigkeiten und bietet viele wirtschaftliche Chancen. Der Anlass umfasste Vorträge (Thomas Vellacott, CEO WWF; Antje Kanngiesser, CEO Alpiq; Gerd Scheller, CEO Siemens Schweiz; Susanne Vincenz-Stauffacher, FDP Nationalrätin) und v.a. Diskussionen in moderierten Kleingruppen zu Themen, die aufgrund der Interessen der Teilnehmenden im Vorfeld definiert wurden. Verschiedene Expert*innen waren ebenfalls Teil der Diskussionen. Dieses Dokument vermittelt die wichtigsten Ergebnisse der Gruppendiskussionen.

Ziel der CEO4Climate Erfahrungsaustausche ist es, einen Ort zu schaffen, an dem offen, transparent und vertraulich über die Herausforderungen bei der Umsetzung ambitionierter Klimaziele aus CEO-Sicht diskutiert werden kann

Die CEO4Climate-Community hat Gewicht: Unsere Recherchen zeigen, dass z.B. die durch die Teilnehmenden an diesem Anlass repräsentierten Unternehmen global rund 250 Mio. Tonnen CO₂ mitverantworten – was rund dem 6-fachen der Emissionen der Schweiz entspricht. Gleichzeitig verfügen viele dieser Firmen über innovative Produkte/Services, die einen Beitrag zu Emissionsreduktionen leisten.

Zusammenfassung

«Es tut sich aktuell viel in Wirtschaft und Politik – aber wir müssen schneller vorankommen» - das war wohl die wichtigste Erkenntnis des Abends. Die Diskussionen und Referate haben gezeigt, wie zentral dafür ein klares «Commitment» von Entscheidungsträger*innen ist. Auf die Frage, was die Teilnehmenden persönlich mitgenommen haben, gab es spannende Antworten. Einig sind sich die CEOs, dass «das aktive Vorleben auf C-Level zentral ist» und «das Netzwerk von CEO4Climate noch stärker für die Zielerreichung genutzt werden soll». Aus den Gruppendiskussionen zeigten sich folgende Haupterkenntnisse:

- Ein mutiges und aktives Vorleben auf C-Level ist zentral für die erfolgreiche Etablierung von Nachhaltigkeitsbestrebungen.
- Es braucht keinen Anspruch auf «Widerspruchsfreiheit». Wir alle haben Widersprüche. Viel wichtiger ist Transparenz, damit wir gegen innen und aussen glaubwürdig erscheinen und echte Fortschritte erzielen.
- Investitionen in die Aus- & Weiterbildung bezüglich Klima- und Nachhaltigkeitsthemen auf allen Unternehmensstufen sind zentral.
- Kooperationen müssen gefördert werden, um über die Wertschöpfungskette hinweg gemeinsam mit Kunden/Lieferanten ambitionierte Klimaziele zu erreichen.
- Jedes Unternehmen muss individuell seine Hebel identifizieren. Ein pragmatischer 80:20 Ansatz scheint hierbei zentral.

Die Präsentationen der Inputgeber*innen finden sich [hier](#).

Gruppendiskussion «Rolle des CEO auf dem Weg zu Netto-Null»

Eine Gruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie man als CEO die Umsetzung ambitionierter Klimaziele am besten vorantreibt. Insbesondere die Fragen nach den «Hebeln» eines CEOs und wie man das eigene Management für die Thematik gewinnt, standen im Zentrum der Diskussion. Weiter fokussierte der Austausch darauf, wie ein CEO das Thema intern und extern positionieren kann und wie relevant es ist, sich persönlich zu exponieren.

Erkenntnisse

Die CEOs aus der Gruppe setzen sich bereits heute auf verschiedenen Ebenen dafür ein, das Ziele im Bereich Klima in ihren Unternehmungen voranzutreiben. Das persönliche und glaubhafte Vorleben steht dabei im Zentrum. Eine weitere Erkenntnis: Ein Team verändert sich so schnell, wie ein Chef resp. eine Chefin die Veränderung auch vorlebt. Zielführend ist es, wenn Klimarisiken als integrativer Teil des Risk Managements verstanden und «gemanaged» werden. Gute Erfahrungen werden damit gemacht, nicht in einem belehrenden Ton zu kommunizieren. Eine Integration von CO₂-Zielen in die Incentivierung des Managements ist ebenfalls zentral für die Glaubwürdigkeit. Bei rund der Hälfte der Teilnehmenden ist dies heute schon der Fall.

Alle anwesenden CEOs sehen Potenzial bei sich persönlich, um ihre Einflussmöglichkeiten bezüglich der Erreichung von ambitionierten Klimazielen noch besser einzusetzen und hinsichtlich der Etablierung einer klimatauglichen Wirtschaft aktiver zu werden.

Empfehlungen

- CEOs sind zentral, um den Wandel in Richtung einer klimatauglichen Wirtschaft voranzutreiben. Sie sollten deshalb im Thema spürbarer werden. Ansätze hierfür sind die konsequente und transparente Thematisierung von Klimazielen im Rahmen der internen und externen Kommunikation.
- Die Kommunikation darf nicht moralisierend sein, sondern soll verständlich aufzeigen, dass z.B. ein Netto-Null Ziel für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zentral ist. Die zahlreichen damit verbundenen Chancen & Opportunitäten sollen dabei im Zentrum stehen. Konkrete Inputs dazu finden sich *Net Zero Guide* des WEF.¹
- Bei Kadern sollen Nachhaltigkeitsziele eine ähnliche Relevanz erhalten wie die finanziellen Ziele – auch bezüglich der Incentivierung.
- Das Spannungsfeld «kurzfristig» vs. «langfristig» beschäftigt die CEOs. Ein integriertes Reporting hilft dabei, aufzuzeigen, dass langfristige Ziele und kurzfristige Ziele oft Hand in Hand gehen.
- Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden rund um Nachhaltigkeit und Klima sind ein wichtiger Erfolgsfaktor, den ein CEO direkt beeinflussen kann.
- CEOs können und müssen dafür sorgen, dass die Transparenz bezüglich CO₂-Emissionen in der Lieferketten erhöht wird. Dafür ist es zentral, partnerschaftliche Kooperationen mit den wichtigsten Lieferanten zu pflegen.

¹ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Winning_the_Race_to_Net_Zero_2022.pdf

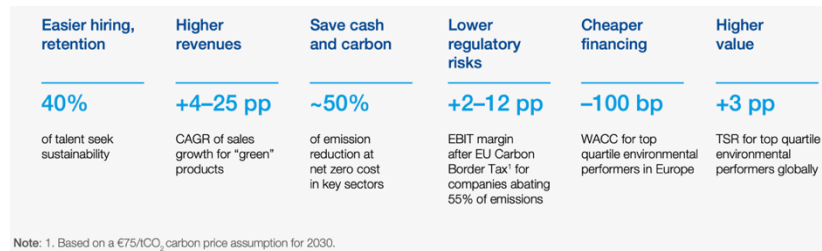
Gruppendiskussion

«Wettbewerbsvorteile durch ambitionierten Klimaschutz?!»

Das Thema Klimaschutz genießt bei vielen Kunden und Mitarbeitenden eine steigende Relevanz, die aber noch nicht da ist, wo sie sein könnte – zumindest, wenn es konkret wird. Zwei Gruppen setzten sich deshalb mit der Frage auseinander, wie die immer wieder in Studien aufgeführten Wettbewerbsvorteile wirklich realisiert werden können.

Erkenntnisse

Ausgangspunkt der Diskussion war eine Studie des WEF zu Vorteilen, von denen Firmen mit einer Vorreiterrolle im Bereich Klima profitieren («CEO Guide to Climate Advantage»).



Einzelne CEO können alle der aufgeführten Vorteile bestätigen. Einige Teilnehmende sind der Meinung, dass es primär Vorteile in der Rekrutierung gebe, die Vorteile in den anderen Bereichen jedoch schwieriger fassbar seien. Einig war sich die Gruppe, dass es nur in wenigen Fällen gelingt, dank ambitionierten Aktivitäten im Bereich Klima höhere Preise bei Kunden durchzusetzen. Hoffnung wird hier in neue Vergabeprozesse bei der öffentlichen Hand und Grossunternehmen gesetzt, die der Nachhaltigkeit mehr Gewicht verleihen. Ein gemischtes Bild zeigt sich bezüglich möglicher Vorteile bei Finanzierungen. Unbestritten ist, dass immer mehr Investoren Aktien mit guter ESG-Performance den Vorrang geben. Jedoch wird nach wie vor auch in umweltschädigende Geschäfte investiert. Generell besteht der Eindruck, dass diejenige Unternehmen, die nachhaltige Produkte und Services anbieten, es einfacher haben, von den anderen aufgeführten Vorteilen zu profitieren.

Empfehlungen

- Mut zur Innovation auf C-Level ist zentral, um nachhaltigen Businessmodellen und Produkten zum Durchbruch zu verhelfen und dadurch auch Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Diversität in Teams wird als zentraler Erfolgsfaktor beurteilt.
- Matrix-förmige Organisationsstrukturen, die sicherstellen, dass z.B. eine zentrale Nachhaltigkeitsabteilung sich einbringen und Know-how zur Verfügung stellen kann, werden als erfolgsversprechend angesehen.
- Gegenüber Kunden kann Storytelling ein Erfolgsfaktor sein: Keine Negativbotschaften und Angstnarrative, sondern aufzeigen, wie mit einem attraktiven Produkt etwas für das Klima gemacht werden kann (Bsp. Tesla, Freitag, etc.).
- Kooperationen innerhalb einer gesamten Branche (oder darüber hinaus) sind zentral, um einerseits bessere Rahmenbedingungen zu erwirken und andererseits, um die Entwicklung zu beschleunigen. Mitgliedschaften in Verbänden sind hilfreich.
- Um Kunden aus der Wirtschaft und der öffentlichen Hand die Vorteile von klimafreundlichen Produkten transparent zu machen, sind Lebenszykluskosten-betrachtungen sinnvoll. Parallel bedarf es auch mehr politischen Effort, um Lenkungsabgaben auf CO₂ weiter zu erhöhen.

Gruppendiskussion «Glaubwürdigkeit auf dem Weg zu Netto-Null»

CEOs der CEO4Climate Bewegung beschäftigt die Frage, wodurch sich glaubwürdiges Engagement im Klimaschutz auszeichnet. Die Häufung von Greenwashing-Vorwürfen in den letzten Monaten haben wohl zu einer weiteren Sensibilisierung hinsichtlich dieser Frage geführt. Zwei Gruppen haben sich deshalb mit diesem Thema beschäftigt.

Erkenntnisse

Thomas Vellacott, CEO vom WWF Schweiz hat im Rahmen seines Referats vier Bausteine für glaubwürdige, unternehmerische Klimastrategien aufgezeigt (siehe Abbildung). Die Teilnehmenden dieser Gruppen teilen grundsätzlich die Einschätzung des WWFs. Sie weisen aber auch



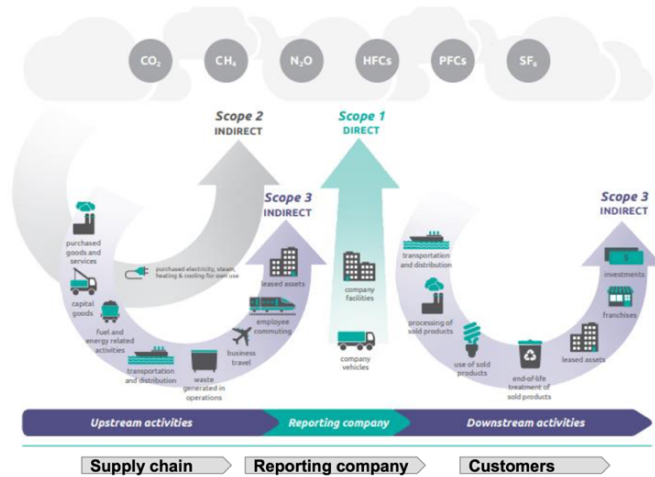
anspruchsvoll sei, alle vier Bausteine konsequent umzusetzen und Widersprüche in jeder Firma vorhanden seien. Ein zu hoher Anspruch der Stakeholder nach Glaubwürdigkeit könne auch «lähmend» wirken, da es dann einfacher sei, nichts zu machen.

Empfehlungen

- Ein transparenter Stakeholder Dialog (z.B. im Rahmen eines Anlasses) ist wertvoll für die Glaubwürdigkeit des Klima-Engagements einer Firma, da man dadurch viel darüber lernt, welche externen Wahrnehmungen vorhanden sind – auch wenn das Feedback «schmerzhaft» sein kann. Eine Teilnahme des CEOs an einem solchen Dialog ist zentral.
- Die vier Bauteile des WWF-Modells stellen einen gesamtheitlichen Ansatz dar, der sich positiv auf die Glaubwürdigkeit auswirkt. Der Ansatz ist aber anspruchsvoll und verlangt Ressourcen, Ausdauer und CEO Attention.
- Ein «Science based Target» (SBTI) wird je länger je mehr zu einer Anforderung der Stakeholder werden. SBTi hat sich als «Gold-Standard» etabliert und strahlt im Vergleich zu anderen Standards mehr Glaubwürdigkeit aus.
- «Transparenz» und Kommunikation über Vision, Erreichtes und Herausforderungen nach aussen und innen schaffen Glaubwürdigkeit. Nach innen ist Teilhabe wichtig (z.B. die Belegschaft aktiv in die Transformationspläne und Prozesse einbinden).
- Die «Konsistenz» des Handelns eines CEOs ist zentral: Die langfristigen Ziele müssen heruntergebrochen werden, z.B. auch indem Klimaziele Teil der Incentivierung sind.
- Der Umgang mit Widersprüchen ist relevant für das Thema Glaubwürdigkeit. Eine Widerspruchsfreiheit sollte zwar angestrebt werden – sie ist aber ein «Ideal», das kaum je erreicht werden kann. Das proaktive thematisieren von Widersprüchen macht deshalb Sinn und reduziert die Gefahr von «Greenwashing»-Vorwürfen.

Gruppendiskussion

«Kooperationen mit Lieferanten als Erfolgsfaktor?»



Gemäss der Science Based Targets Initiative (SBTI) betreffen mehr als 90% der Ziele, die in den Vereinbarungen aufgeführt werden, die Emissionen des Scope 3 (Lieferanten). Unternehmen sind stark von Lieferanten abhängig, haben aber oftmals Schwierigkeiten, diese in die Pflicht zu nehmen. Zudem beschäftigt auch die Frage, wie mit Einsparungen umgegangen wird, die aufgrund der eigenen Produkte «downstream-seitig» (beim Anwender/Kunden) erfolgen. Eine Gruppe vertiefte diese Fragen.

Erkenntnisse

Die Grundlage für eine belastbare und transparente Netto-Null Zielsetzung ist eine saubere Datengrundlage, die gerade für Scope 3 oft anspruchsvoll zu erstellen ist (insbesondere für KMU). Ein zentrales Problem in diesem Zusammenhang besteht darin, dass viele Firmen auf sehr spezifische Produkte angewiesen sind (z.B. ein bestimmter Typ von Chip, eine bestimmte Stahllegierung), die oft weltweit nur von wenigen Anbietern hergestellt werden. Typischerweise sind diese Anbieter gross, während der Kunde aus der Schweiz klein ist und dementsprechend kaum Gewicht hat. Deshalb ist es schwierig, Druck aufzubauen, damit die Anbieter Emissionsdaten kommunizieren, respektive ihren Fussabdruck reduzieren. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass viele Unternehmen ihren Carbon-Footprint auf Produktebene kaum kennen. Zudem bestehen Lieferketten oftmals aus vielen Zwischen-gliedern, was die Beschaffung von Emissionsdaten erschwert. Interessant ist, dass der Druck entlang der Lieferketten nicht unbedingt von Glied zu Glied verlaufen muss. Die grossen Tech-Konzerne machen oft auf die grossen Hersteller Druck, die einige Glieder weiter Upstream in der Lieferkette sind. Das funktioniert besser, als wenn ein kleiner Händler zwischen dem Tech-Konzern und dem Hersteller versucht, Druck aufzubauen.

Empfehlungen

- Generell ist bezüglich Scope 3 ein partnerschaftlicher Ansatz mit Lieferanten sinnvoll: Wenn über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Klimareduktionsmassnahmen gemeinsam identifiziert werden, steigt die Bereitschaft der Lieferanten, Investitionen zu tätigen. CEOs sollten dafür die zentralen Lieferanten identifizieren (80/20 Regel).
- Zentral ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die ähnliche Interessen haben. Dadurch kann gemeinsam Druck auf Lieferanten aufgebaut werden. Diesbezüglich muss sich aber auch das Wettbewerbsrecht weiterentwickeln.
- Durch einen internen CO₂-Preis kann ein Fonds für Carbon «Insetting» gespiesen und in Emissionsreduktion-Projekte innerhalb der vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungskette des Unternehmens investiert werden. Dies führt zu glaubwürdigen Projekten, die direkt mit der eigenen Firma verbunden sind.
- Der Wunsch besteht, dass klare Regeln für das CO₂-Reporting geschaffen werden, damit sich Unternehmen darauf abstützen können.

Abschliessendes Feedback der Teilnehmenden

Was nimmst du persönlich aus dem Anlass mit? Eine Auswahl:

- **Transparenz erhöhen:** Transparenz ist ein Mittel zum Fortschritt, beispielweise im Bereich von Scope 3, aber auch generell in der internen und externen Kommunikation. Der aktive Dialog und die Informationspolitik (intern und extern) sind dabei wichtig.
- **Kooperationen und Partnerschaften fördern:** Das gemeinsame Angehen des Problems und der branchenübergreifende Austausch sind zentral. Insbesondere beim Thema Scope 3 ist der Wille da, starke Kooperationen mit Lieferanten zu suchen und zu pflegen.
- **Kein Anspruch, ohne Widersprüche zu sein:** Widersprüche sind erlaubt und es ist wichtig, dass mit einer Macher-Haltung das Thema Schritt für Schritt angegangen wird.
- **Vorleben und motivieren:** CEOs sehen eine grosse Wichtigkeit im vorbildlichen und konsequenten Vorleben von nachhaltigem Verhalten. Die Teilnehmenden möchten noch konsequenter und sichtbarer – sowohl intern als auch extern – als Vorbild agieren. Die daraus entstehenden positiven Energien wirken hoffentlich ansteckend. CEOs sehen sich in der Position, ein starkes Momentum durch ihr konsequentes Handeln auszulösen.
- **In Aus- und Weiterbildung investieren:** Es besteht der Wille, weiter in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und CEOs zu investieren. Nachhaltigkeitsthemen sind nach wie vor noch nicht gänzlich in Unternehmen diffundiert.
- **Emotionen und Stories erzählen:** Um vom Wissen ins Handeln überzugehen ist es hilfreich, sich vermehrt auf Stories abzustützen und mehr Emotionen zu transportieren.
- **Lieferantenproblematik angehen:** Verschiedene Teilnehmende möchten sich nun an die Lieferantenproblematik heranwagen, sei es durch die Implementierung von Science based targets (SBTI) oder durch ein proaktives Angehen ihrer Lieferanten.
- **Glaubwürdigkeit erhöhen:** Die externe Glaubwürdigkeit kann beispielsweise durch starke Standards oder durch das kritische Hinterfragen von Klimakompensations-projekten erhöht werden.
- **Politische Rahmenbedingungen fördern:** Es besteht die Absicht, sich mehr für die politischen Rahmenbedingungen einzusetzen – z.B. via CEO4Climate und swisscleantech.

Weitergehende Lektüre:

- **Paris Leitfaden des WWF:**
https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2021-10/2021_10_WWF_Fit-für-Paris-Leitfaden.pdf
- **PwC CEO Survey mit Umfrageergebnissen zu Klima/Nachhaltigkeit:**
https://pages.pwc.ch/core-asset-page?asset_id=7014L000000YL2qQAG&lang=en&utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=&utm_term=&utm_content=CH_FY23_OrphanContact_Email1&utm_data=&pwc_ui=0034L000007DvIJQAS
- **WEF CEO Guide: Winning the Race to Net Zero:**
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Winning_the_Race_to_Net_Zero_2022.pdf