



GREEN RUNNING

Fotos: Salvatore Vinci / 13 Photo, Philipp Mueller Photography

CHRISTIAN MUMENTHALER, CEO SWISS RE
Der 51-jährige Chef von 15 000 Mitarbeitern geht aus dem ersten «Green Business CEO»-Rating als Sieger hervor.

Vor zehn Jahren erntete Christian Mumenthaler von Politikerinnen und Wirtschaftskapitänen maximal ein mildes Lächeln, wenn er den Klimawandel und die drohenden Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft thematisierte. So sie denn überhaupt zuhörten. Entmutigen liess sich der CEO des Rückversicherers Swiss Re, deren Geschäft es unter anderem ist, Versicherungen gegen Grossschäden bei Naturkatastrophen abzuschliessen, nicht. Denn der Blick über den Tellerrand ist in diesem Geschäftsmodell existenziell. In Kenntnis der Dringlichkeit ist aus dem einsamen Rufer in der Wüste inzwischen ein Vorreiter geworden. Dafür erhält der 51-jährige promovierte Physiker nun eine Auszeichnung.

Verliehen wird sie ihm von Green Business Switzerland. Die Initiative, die von

der Schweizerischen Umweltstiftung und vom Verein «Go for Impact», dem unter anderem Economiesuisse und Swissemem angehören, getragen wird, kürt Mumenthaler in ihrem ersten «Green Business CEO»-Rating zum Sieger (siehe Tabelle auf Seite 51). Platz 2 belegt Migros-Chef Fabrice Zumbrennen, gefolgt von Novartis-CEO Vas Narasimhan, Vierter und Fünfter sind Coop-Präsident Joos Sutter und Logitech-Lenker Bracken Darrell. Die CEOs auf den Plätzen sechs bis zehn erscheinen in alphabetischer Reihenfolge. So verschieden ihre Branchen und so unterschiedlich ihre Charaktere - etwas haben die Top-10-CEOs gemeinsam: Sie steuern Unternehmen, die nach eingehender Analyse ihres Nachhaltigkeitsmanagements das Attribut «wirkungsvoll» erhalten haben (siehe Grafik auf Seite 53).

In diesem «wirkungsvoll» steckt mehr, als gut darin zu sein, Risiken und negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit - ▶

FABRICE ZUMBRUNNEN, CEO MIGROS
Der Kapitän des orangen Riesen hat bewiesen, dass er in verantwortungsvoller Führung höchst kompetent und weitsichtig ist.

CEOs vor!

Das «Green Business CEO»-Rating bewertet erstmals nicht nur Facts & Figures zur Nachhaltigkeit, sondern stellt die CEOs ins Rampenlicht.

von IRIS KUHN-SPOGAT





3.

VAS NARASIMHAN, CEO NOVARTIS
Der Chef des fünfgrössten Pharmakonzerns der Welt genießt in Sachen «Positive Impact» einen hervorragenden Ruf.

► wie CO₂-Emissionen und Abfall - zu reduzieren. In diese Kategorie sind von den 56 grossen Schweizer Unternehmen, die untersucht wurden, nur jene aufgenommen worden, die Nachhaltigkeit nicht nur managen, sondern sich mit Produkten und Dienstleistungen aktiv für Nachhaltigkeit engagieren und damit zur Lösung drängender Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft beitragen.

Swiss Re hat schon früh die hohen Kosten von Natur- und Klimaschäden - für die Gesellschaft und sich selbst - erkannt und daraus strategische Konsequenzen abgeleitet (siehe Interview auf Seite 52). Migros und Coop sind in ihrem Business direkt mit ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, von den Erwartungen der Konsumenten ganz zu schweigen. Migros schreibt ihr soziales Engagement seit eh und je gross. Und bei Coop bestimmt mit Joos Sutter, bei der Bewertung noch CEO, heute Präsident, ein Überzeugungstäter die Stossrichtung: «Wir führen 13 000 nachhaltige Produkte und verdienen damit 5,4 Milliarden Fran-

ken», sagt er, «2 Milliarden erreichen wir allein mit Bioprodukten. Damit sind wir in der Schweiz mit Abstand die Grössten in beiden Bereichen und auch international outstanding.» Der Gesamtumsatz von Coop betrug im vergangenen Jahr 30,2 Milliarden Franken.

MEHRSTUFIGE METHODE

Die Methodik, die dem «Green Business CEO»-Rating zugrunde liegt, stammt von den Wissenschaftlern des Institute for Business Sustainability (IBS) in Luzern. Sie ist weltweit einzigartig in Tiefe und Aussagekraft. Und darauf ausgelegt, dem Denken in Nachhaltigkeit eine neue Richtung zu geben: «Unternehmerische Nachhaltigkeit ist die ganz grosse Chance für die Wirtschaft - und gleichzeitig der einzige Weg», ist Cédric Habermacher überzeugt. Die Betonung legt der Direktor von Green Business Switzerland aufs Wort «unternehmerisch». Thomas Dyllick, Direktor des IBS fügt an: «Echte unternehmerische Nachhaltigkeit fokussiert darauf, dass Unternehmen Lösungen für die globalen

UNTERNEHMERISCHE NACHHALTIGKEIT IST DIE GANZ GROSSE CHANCE – UND DER EINZIGE WEG.

Top 10 der Green Business CEOs

Die Top 5 gelten als Vorreiter, die CEOs auf den Rängen 6 bis 10 (alphabetisch) als Verfolger.

Rang	CEO	Unternehmen
Top-5-CEOs		
1	Christian Mumenthaler	Swiss Re
2	Fabrice Zumbrunnen	Migros-Konzern
3	Vas Narasimhan	Novartis
4	Joos Sutter	Coop-Gruppe
5	Bracken Darrell	Logitech International
Verfolger		
	Christian Buhl	Geberit
	Arnd Kaldowski	Sonova Holding
	Patrick Frost	Swiss Life
	Urs Schächli	Swisscom
	Mario Greco	Zurich Insurance Group

Probleme entwickeln.» Der Vater dieses Gedankens ist Peter Drucker: Vom Vordenker stammt die Aussage, dass jedes ungelöste gesellschaftliche oder ökologische Problem eigentlich nichts anderes ist als eine grosse unentdeckte Marktchance.

Der Appell an die Wirtschaft kommt nicht von ungefähr: «Wir haben in den letzten Dekaden erkennen müssen, dass Regierungen allein nicht in der Lage sind, unsere Probleme zu lösen», sagt Katrin Muff, Direktorin des IBS, «dazu braucht es auch die Innovationskraft von Unternehmen.» Und weil der Mindset des CEO ausschlaggebend ist für die Prioritäten in einem Unternehmen und auch für dessen gesellschaftliche Orientierung, wurden für

das «Green Business CEO»-Rating die Scheinwerfer auch auf die Firmenlenker selbst gerichtet.

Die Leader der 32 bestbewerteten Unternehmen waren aufgefordert, sich online durch den Kompetenztest zur verantwortungsvollen Führung (CARL*) des IBS zu klicken. Er ist wissenschaftlich validiert und liefert innert Minuten die Analyse, wie jemand tickt und taktiert, etwa in Bezug auf Ethik, Know-how und Selbsterkenntnis. Obendrauf wurden die CEOs noch von externen Nachhaltigkeitsexperten unter die Lupe genommen und beurteilt.

Das allerletzte Wort für die finale Rangliste hatte schliesslich eine hochkarätige Jury (siehe rechts). Da das achtköpfige Gremium unter Vorsitz von Mirjam Staub-Bisang unethisches Verhalten zum Ausschlusskriterium erklärt hatte, wurde die Credit Suisse disqualifiziert: Die gebaute Grossbank wurde wegen «bedeutender Fehlentscheide» in der Endrunde von der Liste gestrichen.

FACETTENREICHE BEWERTUNG

So vielschichtig für das «Green Business CEO»-Rating analysiert wurde, so facettenreich ist die Rangierung zustande gekommen. Das zeigt ein Blick ins Dossier von Green Business Switzerland: Der fünftplatzierte Bracken Darrell brillierte beim Kompetenztest CARL und glänzte auch bei den Experten: Er erhält Bestnoten für sein Feuer in Nachhaltigkeitsfragen und sein Talent, Funken zu versprühen. Mumen-

* Wie nachhaltig ist Ihre Firma, wie kompetent sind Sie? theibs.net/ceo (kostenlos).

Fotos: Bloomberg, Severin Bigler / CH Media, zVg



4.

JOOS SUTTER, CEO COOP

Bis Anfang Mai 2021 CEO und seither Präsident von Coop, gilt der 57-Jährige in Fachkreisen als überdurchschnittlich – in Wort und Tat.

Das letzte Wort

Am Ende der mehrstufigen Evaluation für das «Green Business CEO»-Rating wurden Vorgehen und Ergebnisse von einer Jury diskutiert und das Rating validiert. Es galt: Ausstand bei Interessenkonflikt.



Mirjam Staub-Bisang, Blackrock-Schweiz-CEO; Jurypräsidentin. **Anton Affentranger**, Ex-Chef Implenia, heute selbstständig.



Barbara Frei-Spreiter, Europachefin Schneider Electric. **André Hoffmann**, Vizepräsident Roche Holding.



Vincent Kaufmann, CEO Ethos Stiftung. **Barbara Kux**, Multi-Verwaltungsrätin.



Doris Leuthard, Alt-Bundesrätin, diverse VR-Mandate. **Thomas Vellacott**, CEO WWF Schweiz.



„ALLEIN HÄTTEN WIR KEINE CHANCE“

Christian Mumenthaler, CEO Swiss Re, will bis 2050 das Ziel «netto null» erreichen: Chance klein, Challenge riesig.



DER VORREITER
Im ersten «Green Business CEO»-Rating steht Christian Mumenthaler auf dem Siegerpodest. Die drängenden Themen beschäftigen ihn seit Jahrzehnten.

Herr Mumenthaler, Sie sind der Beste im «Green Business CEO»-Rating. Alles andere hätte Sie wohl enttäuscht, richtig?
Sagen wir es so: Wir haben sehr früh angefangen mit diesen Themen, sie gehören zu unserem Business, und wir haben sehr viele sehr gescheite Köpfe, die sich mit Themen wie Klima, Klimaerwärmung und deren Auswirkungen beschäftigen. 1979 erwähnten wir die Klimaerwärmung zum ersten Mal als Risiko, 1994 brachten wir eine ganze Publikation dazu heraus.

Und was hat das bewirkt?
Nichts, wir waren sehr allein damit.

Frustrierend.
Einerseits. Andererseits: Wenn man tiefe Einblicke in Dinge hat, die nicht allgemein bekannt sind, ist es

schon rein ethisch Pflicht, das bekannt zu machen.

Hat Swiss Re etwas mit dem Wissen angefangen?
Wir haben die Emissionen pro Mitarbeiter drastisch reduziert, grüne Energie eingekauft, Gebäude saniert. Wir sind seit 2003 klimaneutral. Der grösste Posten bleibt das Fliegen. Da hat die Pandemie geholfen, weil sie gezeigt hat, dass man auch virtuell viel machen kann. Für 2021 haben wir das Ziel gesetzt, den CO₂-Ausstoss aus Geschäftsflügen um 30 Prozent zu verringern.

Und sonst?
Der zweite grosse Brocken sind unsere Assets. Wir haben 2017 rund 100 Milliarden Dollar auf die ESG-Benchmark umgestellt, was gut funktioniert hat. Jetzt senken wir

konsequent die Kohlenstoffintensität unseres Anlageportefolles. Bis zum Jahr 2050 wollen wir bei netto null sein. Die grösste Herausforderung dafür ist unser Kerngeschäft, das Underwriting.

Inwiefern?
Wir übernehmen von unseren Kunden keine einzelnen Risiken, sondern ganze Portefolles und sind darauf angewiesen, ihren ökologischen Fussabdruck zu kennen. Viele messen das selber noch nicht. Wir arbeiten deswegen zusammen mit den Kunden daran. Karbonintensive Verträge können wir uns mittelfristig nicht mehr leisten.

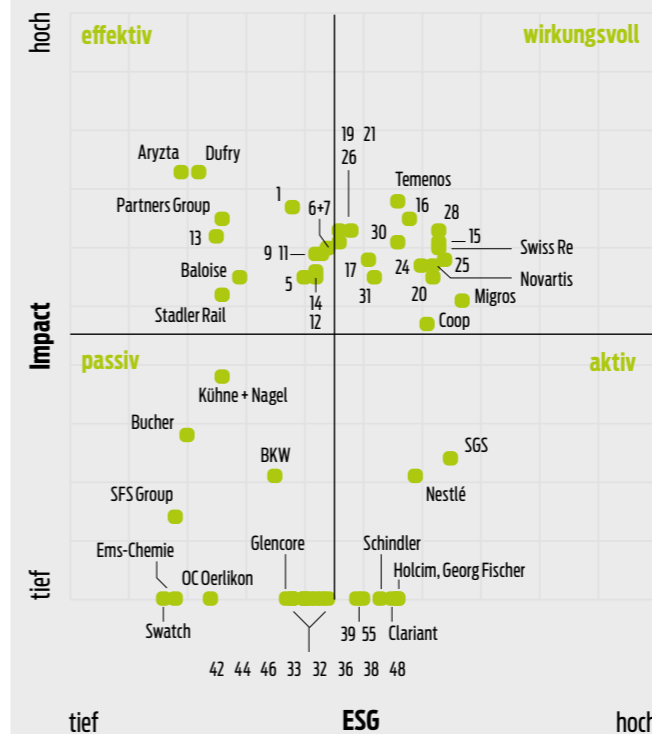
Erreichen Sie das Ziel null?
Allein hätten wir keine Chance. Aber wir sind ja nicht die Einzigen: 60 Prozent der Länder des Pariser Übereinkommens ziehen mit. Etwa 20 Prozent der Fortune-2000-Unternehmen sind dabei. Von denen hat jedes Tausende von Zulieferern, die alle ebenfalls auf netto null kommen müssen, wenn sie im Geschäft bleiben wollen.

Was braucht es ausser diesem Druck, um auf null zu kommen?
Innovation und Technologien, etwa um CO₂ aus der Atmosphäre zu ziehen. Das muss im Extremfall so gross werden wie die heutige Ölindustrie. Schade, dass das CO₂-Gesetz in der Schweiz beim Referendum gescheitert ist, aber der Druck zur Dekarbonisierung wird deswegen nicht nachlassen. Wir haben den Kippunkt erreicht. Es gibt kein Zurück mehr.

Ihr Tipp an CEOs, die das noch nicht realisiert haben respektive ignorieren?
Mein Tipp ist, sich zu informieren und mit Peers und anderen Unternehmen zu reden. Denn es gibt nur zwei Möglichkeiten: Sie können vor der Welle rennen oder von ihr überrollt werden. Wer das realisiert, entscheidet sich in der Regel dafür, die Turnschuhe anzuziehen.

The Big Picture

Die datenbasierte Bewertung von Corporate Switzerland auf einen Blick



Quelle: The Institute for Business Sustainability
* Die Bewertungsmethode in detail: greenbusiness.ch

Basierend auf dem ESG-Rating von ISS und den SDG-Impact-Daten von S&P* wurde Corporate Switzerland in vier Sektoren aufgeteilt. Unternehmen im Sektor

- **wirkungsvoll** stellen Produkte/Services mit grosser Relevanz für Gesellschaft/Umwelt her, sind proaktiv bei gesellschaftlichen und ökologischen Problemen, ihr Risikomanagement ist transparent.
- **effektiv** stellen Produkte/Services mit grosser Relevanz für Gesellschaft/Umwelt her, ihr Risikomanagement ist unauffällig und/oder es wird intransparent kommuniziert.
- **aktiv** engagieren sich im klassischen Risikomanagement, ihre Produkte/Services sind für die Gesellschaft wenig relevant und/oder umweltbelastend.
- **passiv** sind kaum an Nachhaltigkeit interessiert, ihre Produkte/Services sind gesellschaftlich wenig relevant und/oder umweltbelastend. Oder aber sie kommunizieren nicht transparent.

wirkungsvoll	effektiv	passiv	aktiv
ABB	15	Nestlé-Konzern	
Adecco Group	16	Schindler Holding	
Alcon	17	SGS	
Coop-Gruppe	18	Aryzta	55
Dormakaba	19	Baloise Holding	
Geberit	20	Dufry	
Logitech International	21	Helvetia Versicherung	5
Migros-Konzern	21	Autoneum Holding	32
Novartis	24	Barry Callebaut	33
Roche Holding	24	Partners Group Holding	
Sonova Holding	25	BKW	
Sunrise Communications	26	Raiffeisen	9
Swiss Re	26	Stadler Rail	36
Swisscom	28	DKSH Holding	36
Temenos	30	Straumann Holding	11
UBS Group	30	Julius Bär	6
Zurich Insurance Group	31	Lonza Group	7
		Partners Group Holding	
		Bucher Industries	
		Stadler Rail	
		DKSH Holding	
		Ems-Chemie	
		Flughafen Zürich	
		Glencore International	
		Kühne + Nagel	
		Lindt & Sprüngli	
		OC Oerlikon	
		Clariant	
		Sika	
		SFS Group	
		Swatch Group	
		Swiss Prime	

► thaler verdankt seinen Sieg zu einem guten Teil natürlich der soliden Swiss-Re-Performance in Nachhaltigkeit, zum andern sind sowohl die beigezogenen Experten wie auch die Jury von Mumenthalers Glaubwürdigkeit beeindruckt.

Auch Fabrice Zumbrunnen profitiert zum einen von den Bestnoten, die der orange Riese regelmässig in international durchgeführten Nachhaltigkeitsvergleichen erzielt. Zum andern weiss der Migros-Chef, der von sich sagt, er fühle sich «künftigen Generationen verpflichtet» und trage «eine Verantwortung dafür, dass die Erde auch in Zukunft intakt und lebenswert ist», offenbar genau, was das erfordert. Der 51-jährige CEO hat im Onlinetest von allen CEOs am besten abgeschnitten. Sein Rivale Joos Sutter schaffte es alles in allem nur auf Rang vier. Wäre Sutter nur als CEO bewert-

et worden, hätte er gewonnen: Die Experten haben eine sehr hohe Meinung von ihm, erachten ihn als glaubwürdigen Überzeugungstäter und das, was er bewirkt, als beispielhaft. Weniger gut als die Migros schneidet Coop aber im Unternehmens-Rating ab. Es wird fürs Endergebnis zu zwei Dritteln gewichtet, die CEO-Bewertung zu einem Drittel.

HORIZONTERWEITERUNG

Vas Narasimhan und Novartis rangieren auf Platz drei. Narasimhan, Arzt und Wissenschaftler, ist mit Visionen am Start. «Ich will die Welt gesünder machen», führt er aus, «unsere Investitionen in Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind auf unser Ziel ausgerichtet, die Medizin neu zu denken, um den Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.» Und:

«Angesichts des Umfangs und der Dringlichkeit der Herausforderung, vor der wir alle gemeinsam stehen, muss jeder seinen Teil beitragen.» Er und Novartis gelten als top. Wobei «top» mit diesem Rating gerade neu definiert wird.

Zu denken, «the business of business is business», wie der US-Ökonom Milton Friedman vor 50 Jahren postulierte, ist nicht mehr opportun. Studien zeigen, dass wir heute bereits vier von neun sogenannten «planetarischen Grenzen» überschritten haben, die ein dauerhaft sicheres Leben erlauben. Damit gehört auch der andere berühmte Satz von Friedman, dass die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen die Gewinnmaximierung sei, in die Mottenkiste. «Der Zustand der Erde ist eine Tragödie», sagt Logitech-Chef Darrell, «ein Unternehmen hinterlässt ►

ZU DENKEN, „THE BUSINESS OF BUSINESS IS BUSINESS“, IST NICHT MEHR OPPORTUN.

Foto: zVg

Blick hinter die Kulisse

Das «Green Business CEO»-Rating ist nach dem Green Business Award der zweite Streich von



Martina Loetscher, Kommunikation Green Business Switzerland.



Cédric Habermacher, Direktor Green Business Switzerland.



Jost Schumacher, Präsident Green Business Switzerland.



Katrin Muff, Direktorin am Institute for Business Sustainability.

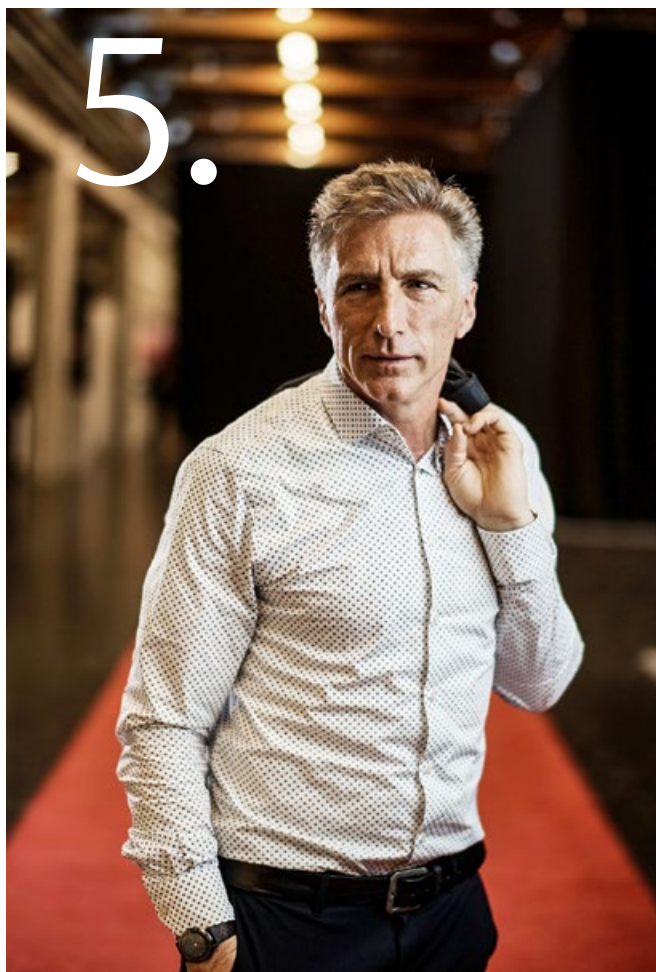


Thomas Dyllick, Direktor am Institute for Business Sustainability.

Green Business Switzerland (green-business.ch). Hinter der Initiative, die von der Schweizerischen Umweltstiftung und vom Verein «Go for Impact» getragen wird, stehen Akteure aus Umweltschutz und Wirtschaft. Das erklärte Ziel: Firmenlenker inspirieren, Nachhaltigkeit als Chance statt als Risiko zu begreifen und sie zur Chefsache zu erklären. Im «Green Business CEO»-Rating sind daher die Scheinwerfer auf sie gerichtet.

Dem Rating liegt eine vielschichtige Methodik zugrunde. Bewertet wurde in einem mehrstufigen Prozess und aus verschiedenen Perspektiven. Die Methodik des «Green Business CEO»-Ratings haben die Wissenschaftler Katrin Muff und Thomas Dyllick vom Institute for Business Sustainability (IBS) in Luzern entwickelt und implementiert. Das IBS ist spezialisiert auf Forschung,

Weiterbildung und Beratung im Bereich nachhaltiges Wirtschaften, Leadership und Innovation (theibs.net).



BRACKEN DARRELL, CEO LOGITECH. Der Amerikaner gilt in Nachhaltigkeitsfragen nicht nur Logitech-intern als personalisierte Inspiration. Er hat offenbar Grosses vor.

► immer eine Spur - eine gute oder eine schlechte.» Seine soll gut sein: «Wir arbeiten hart daran, Nachhaltigkeit ins Zentrum von allem zu rücken.» Die ergriffenen Initiativen reichen von CO₂-neutralen Gaming-Produkten über Strom aus erneuerbaren Quellen bis hin zur Aufforstung indonesischer Wälder. Gefragt nach weiteren geplanten Schritten, sagt er nur: «Wir werden viel weiter gehen als alles, von dem Sie je gehört haben.»

VIEL LUFT NACH OBEN

Leader wie Darrell haben erkannt, dass Unternehmen den Schlamassel, den sie mit angerichtet haben, mit aufzuräumen haben. Auf gutem Weg sind die 17 «Wirkungsvollen». Indes: Echt mustergültig ist von den untersuchten Konzernen keiner. Der Mittelwert, den Corporate Switzerland in der IBS-Analyse erreicht, liegt auf der Zehnerskala gerade mal bei 4. Und auch die Endnote der Top-10-CEOs liegt bei jedem näher bei 5 als bei 10. «Wir wären sehr zufrieden, wenn die Hälfte der CEOs und

der Unternehmen eine 8 erreichen würde», sagt Katrin Muff. Swiss Re und Co. steuern darauf zu. Wer aus den Ergebnissen schliesst, dass die Anforderungen zu hoch gesteckt waren, irrt: «Eine 10 zu erreichen, ist auf jeden Fall möglich», sagt Muff, «und wurde in Teilbereichen auch erreicht.» Sie macht sich keine Illusionen: «Verbesserungen können erst in den nächsten Jahren erwartet werden.»

Viel gutzumachen haben die passiven Unternehmen. Einige bedienen Märkte mit nur kleiner Relevanz für Gesellschaft und Umwelt wie etwa der Luxusgüterkonzern Richemont, andere wie die Swatch Group kommunizieren zu wenig transparent. Und dann gibt es noch die, die agieren, als wäre nichts oder als ginge sie das alles nichts an. Das gehört gemäss Lehrbuch zum Schicksal zwingend anstehender Veränderungen: Die Notwendigkeit, sich zu ändern, wird grundsätzlich erst einmal verneint, irgendwann aber akzeptiert, gar zur Inspiration - und schliesslich zu einer sprudelnden neuen Umsatzquelle. ■