

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER-STUDIE 2026 (KURZFASSUNG)

SUSTAINABILITY LEADERSHIP PERSPECTIVES

Dr. Maren Hartmann
Flavia Kruck
Peter Sattler

RELEVANZ SICHERN, ZUKUNFT GESTALTEN

Danksagung

Diese Studie wäre ohne die wertvollen Beiträge vieler Personen nicht möglich gewesen.

Wir danken allen teilnehmenden Chief Sustainability Officers (CSOs) und Nachhaltigkeitsverantwortlichen herzlich dafür, dass sie sich Zeit genommen und ihre Einblicke im Rahmen der Interviews mit uns geteilt haben. Ihr Input hat wertvolle Perspektiven geliefert, die die Ergebnisse bereichert haben und ohne die unsere Studie nicht möglich gewesen wäre.

Ebenso danken wir unseren Horváth-Kolleginnen und -Kollegen herzlich für die äußerst professionelle und engagierte Durchführung der Interviews.

Ein besonderer Dank gilt dem Projektteam der Horváth-Sustainability-Leadership-Perspectives-Studie sowie unseren Research- und Marketing-Teams.

Danke!



Peter Sattler

Partner
Sustainability & Green Transformation
Wien

Mobile: +43 664 88476003
PSattler@horvath-partners.com



Maren Hartmann

Expertin
Sustainable Finance
Frankfurt

Mobile: +49 162 2886199
MHartmann@horvath-partners.com



Flavia Kruck

Expertin
Sustainable Finance
Zürich

Mobile: +41 798 637314
FKruck@horvath-partners.com



Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen der Unternehmen haben wir über 300 Nachhaltigkeitsverantwortliche befragt

Aktuelle Herausforderungen



Volatiles Marktumfeld

Geopolitische Verwerfungen und konjunkturelle Schwäche in Europa schieben den Fokus weg von Nachhaltigkeit.



Unklare Regulatorik

Im Rahmen der Omnibus-Initiative der EU wurden viele Regelwerke aus dem European Green Deal abgeschwächt – weitere Änderungen sind zu erwarten.



Steigende Klimarisiken

Prognostizierte Effekte des Klimawandels treten ein und führen zu steigenden Risiken und Aufwänden.



Technologischer Wandel

Neue Systeme und KI bieten große Potenziale, beispielsweise bei der Erfassung unstrukturierter Daten für das ESG-Reporting.

Sustainability Leadership Perspectives: Relevanz sichern, Zukunft gestalten

Horváth Chief Sustainability Officer (CSO)-Studie 2026

Nachhaltigkeitsmanagement steht wieder an einem Wendepunkt



Persönliche, fragebogengestützte Interviews mit den Hauptverantwortlichen für Nachhaltigkeit im Unternehmen (Chief Sustainability Officers, CSOs)



Untersuchungszeitraum: Februar bis Anfang April 2026



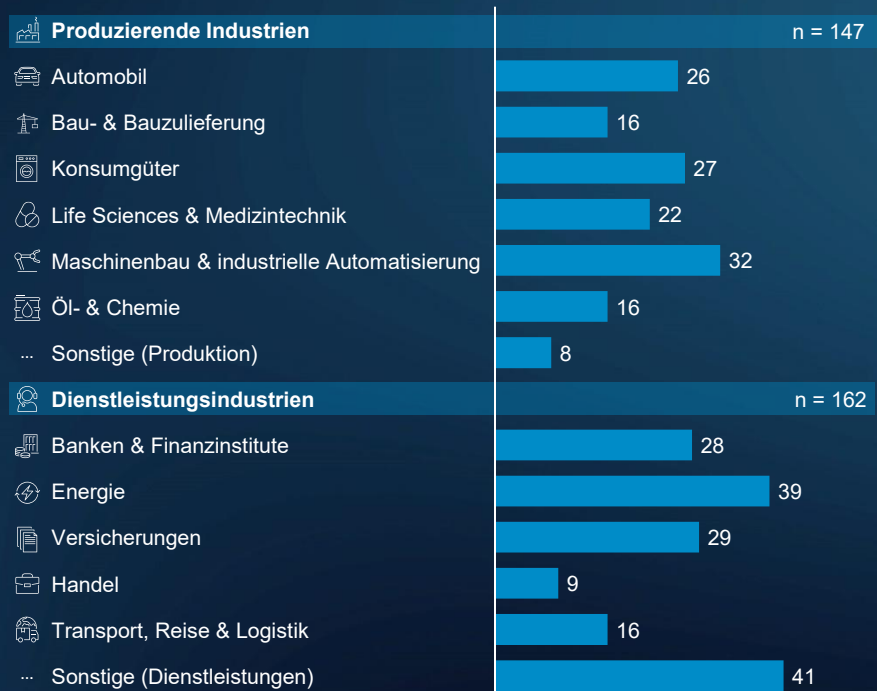
309 teilnehmende Unternehmen



Sustainability Leadership Perspectives: 360°-Überblick über diverse Branchen und Unternehmensgrößen hinweg

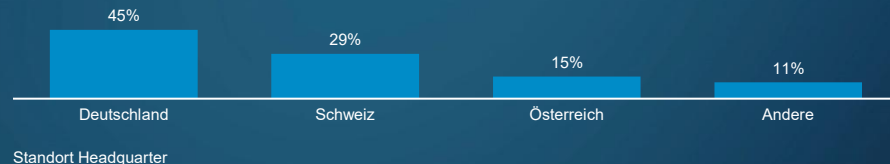
Verteilung nach Industriesektoren

n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



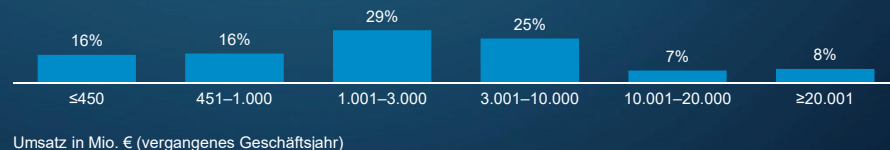
Verteilung nach Ländern (HQ)

n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



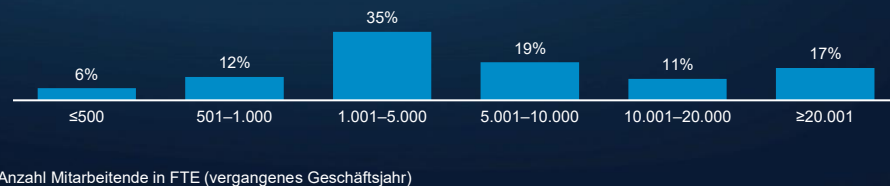
Verteilung nach Umsatz (Mio. €)

n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



Verteilung nach Anzahl Mitarbeitende (FTE)

n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten





Vom Reporting zur Steuerung: Nachhaltigkeit muss als Werttreiber etabliert werden

In der CSO-Studie werden die strategischen Prioritäten, die zentralen Handlungsfelder und die organisatorischen Anforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement analysiert.

Derzeit priorisieren viele Unternehmen Nachhaltigkeitsinitiativen aufgrund geopolitischer und wirtschaftlicher Entwicklungen neu.

Der Fokus verschiebt sich zunehmend von einer reinen Nachhaltigkeitsberichterstattung hin zu einer stärker daten- und steuerungsorientierten Nachhaltigkeitsfunktion.

Top 3 aktueller Prioritäten für CSOs



Datenqualität und Datenarchitektur



Erfüllung regulatorischer Anforderungen



Dekarbonisierung, Energie- und Ressourceneffizienz

Der Fokus im Bereich Nachhaltigkeit liegt in der Erfüllung der Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Verbesserung der Datenqualität ist über alle Branchen hinweg relevant. Dekarbonisierung ist aufgrund steigender CO₂-Kosten und langfristiger Investitionszyklen ein zentrales Handlungsfeld.

Top 3 aktueller Herausforderungen für CSOs



Unklare rechtliche Anforderungen



Fehlender Business Case für Nachhaltigkeit



Budgetrestriktionen

Die Adaptierungen im European Green Deal durch die Omnibus-Initiative haben zu Verunsicherung und zu einer verzögerten Umsetzung in den Unternehmen geführt. Zunehmend wird ein belastbarer Business Case für Nachhaltigkeitsinitiativen eingefordert. Direkte Marktmechanismen und Effekte in der Finanzierung greifen aber noch zu wenig.



Um langfristig erfolgreich agieren zu können, müssen Unternehmen auch in herausfordernden Zeiten Nachhaltigkeit steuern

Makroökonomischer Druck verschiebt Management-Fokus

Geopolitische Spannungen, eine schwache Konjunktur und ein nachlassendes gesellschaftliches Momentum führen dazu, dass Unternehmen kurzfristige Performance-Themen priorisieren. Nachhaltigkeit bleibt relevant, rückt operativ jedoch in den Hintergrund.

Kurzfristige Gegensteuerung kann langfristige Kosten erzeugen

Entscheidungen gegen Dekarbonisierung, resiliente Lieferketten, nachhaltige Portfolios oder belastbare ESG-Strukturen können heute den Ergebnisdruck reduzieren, mittelfristig jedoch die Kosten erhöhen und strategische Optionen einschränken. Dazu zählen regulatorische Risiken, ein erschwerter Kapitalzugang, steigende Beschaffungskosten und Reputationsverluste.

Compliance bindet Kapazitäten

Der kurzfristige Fokus vieler Unternehmen liegt auf dem ESG-Reporting, auf regulatorischer Compliance und auf Datenqualität. Diese Grundlagen sind notwendig, schaffen für sich genommen jedoch wenig transformativen Wertbeitrag. Nachhaltigkeitsverantwortliche stehen Regulatorik überwiegend positiv gegenüber – aktuell ist diese jedoch wenig belastbar und erschwert die Planung sowie interne Argumentationen.

Rahmenbedingungen bleiben zentraler Hebel für die Umsetzung

Eine verlässliche Regulierung und marktbasierte Anreizmechanismen sind entscheidend, damit nachhaltiges Handeln ökonomisch honoriert wird. Erst dann lassen sich Kapital, Management-Aufmerksamkeit und operative Ressourcen nachhaltig mobilisieren.

Handlungsempfehlung



Nachhaltigkeit muss bei wichtigen Business-Entscheidungen (M&A oder Investments) stärker eingebunden werden.



Erst eine aktive Steuerung von Nachhaltigkeit ermöglicht das Erreichen der Ziele, eine bessere Risikominimierung und Planbarkeit.



KI wird zukünftig einer der wichtigsten Effizienzhebel – Unternehmen sollten bereits jetzt Optionen und Use Cases priorisieren.

Unternehmen, die jetzt gezielt Nachhaltigkeit steuern, werden mittel- und langfristig erfolgreicher wirtschaften können!



Nachhaltigkeit muss stärker in zentrale Steuerungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden

Herausforderung

Der Business Case für Nachhaltigkeit fehlt.



Ambition ohne belastbare wirtschaftliche Bewertung bleibt schwer priorisierbar

Nachhaltigkeit wird grundsätzlich als strategisches Handlungsfeld anerkannt. In Investitions- und Budgetentscheidungen setzen sich jedoch vor allem Initiativen mit klar quantifizierbarem Wertbeitrag durch. Fehlen messbare ökonomische Effekte, verliert Nachhaltigkeit im Wettbewerb um Ressourcen an Durchsetzungskraft.

Wirkung heute vor allem indirekt – direkte Werthebel bleiben unterentwickelt

Unternehmen sehen den größten geschäftlichen Nutzen derzeit vor allem über indirekte Effekte wie Arbeitgeberattraktivität und Reputation bzw. über die Vermeidung transitorischer Risiken, insb. durch CO₂-Kosten. Deutlich seltener werden direkte Markt- oder Finanzierungsvorteile realisiert. Solange Umsatzpotenziale, Pricing-Effekte oder Kapitalkostenvorteile ausbleiben, bleibt der Business Case in vielen Fällen begrenzt.

ESG-Ziele sind bereits definiert, aber noch nicht konsequent in Planung, Forecasting, CapEx-Steuerung, Einkauf, Produktentwicklung oder Incentivierung übersetzt.

Aber: Wirksamkeit entsteht erst durch die Verankerung von Nachhaltigkeit in zentralen Steuerungsprozessen.

I: Strategie und Anforderungen

Governance, Strategie und Geschäftsmodell



II: Zielsysteme

Integrative strategische Zielsysteme



III: Steuerungslogik

Steuerungsdimensionen, Anreize und Set-up



IV: Steuerungsprozesse

Reporting, Planung und Forecasting



V: Daten und Systeme

Quellsysteme, BI und Governance



VI: Business Partnering

Einblicke und Orientierungshilfe



Empfehlung

Nachhaltigkeit muss datenbasiert steuerbar und wirtschaftlich bewertbar werden.



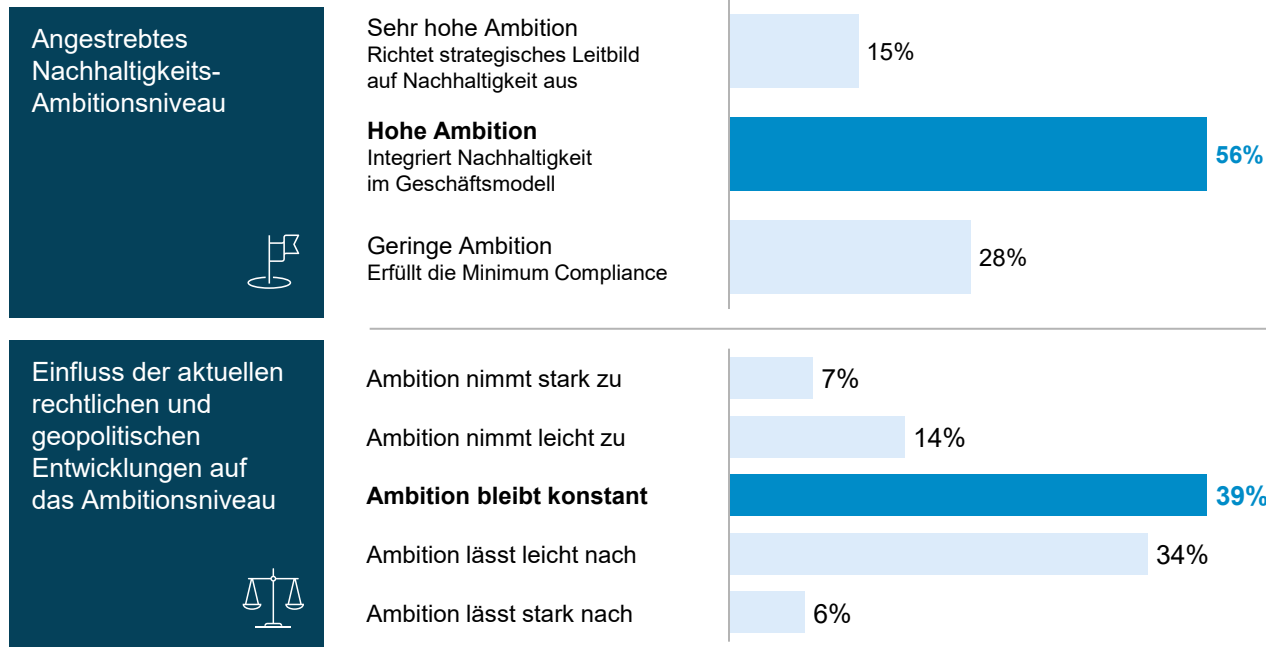


Hohe Ambitionen kollidieren mit aktuellen geopolitischen und regulatorischen Entwicklungen

Ambitionsniveau in Bezug auf Nachhaltigkeit



n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



Ergänzende Analysen

- Das Ambitionsniveau ist branchenübergreifend hoch, besonders in der Öl- und Chemie-, Transport-, Reisen- und Logistik- sowie in der Konsumgüterindustrie.
- CSRD-berichtspflichtige Unternehmen zeigen insgesamt ein deutlich höheres Ambitionsniveau (ca. 75% hoch/sehr hoch). Nicht-CSRD-pflichtige Unternehmen liegen deutlich darunter (58% hoch/sehr hoch).
- Zwar geben rund 70% ein hohes oder sehr hohes Ambitionsniveau an, jedoch sehen nur ca. ein Zehntel einen hohen strategischen Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements.

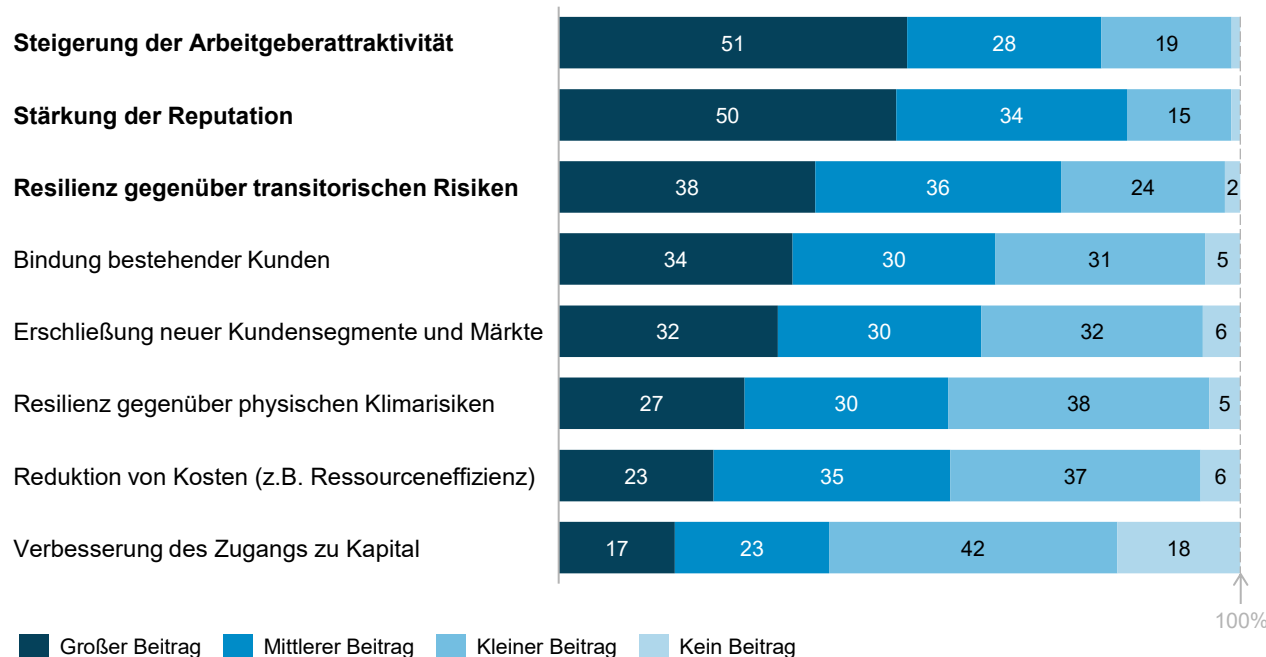


Aktuell steigert Nachhaltigkeit den Geschäftserfolg stärker über indirekte Wirkungshebel

Wirkungsbereiche von Nachhaltigkeit auf den geschäftlichen Erfolg



n = 309 | in % | Rundungsdifferenzen können auftreten



Ergänzende Analysen

- Direkte Wirkungshebel der Nachhaltigkeit (Finanzierung, Produkte und Kunden) greifen bislang nur schwach:
 - Der Beitrag von Finanzierungseffekten wird im Vergleich am seltensten gesehen, was auf bislang gering wahrgenommene Effekte der Regulatorik aus dem Green Deal im Finanzierungsumfeld hindeutet.
 - Nur rund 30 Prozent der Unternehmen sehen in der Erschließung neuer Kundensegmente bzw. der Bindung bestehender Kunden einen hohen Beitrag zum Geschäftserfolg – der Nachfragemechanismus von Nachhaltigkeit wirkt derzeit nur eingeschränkt.

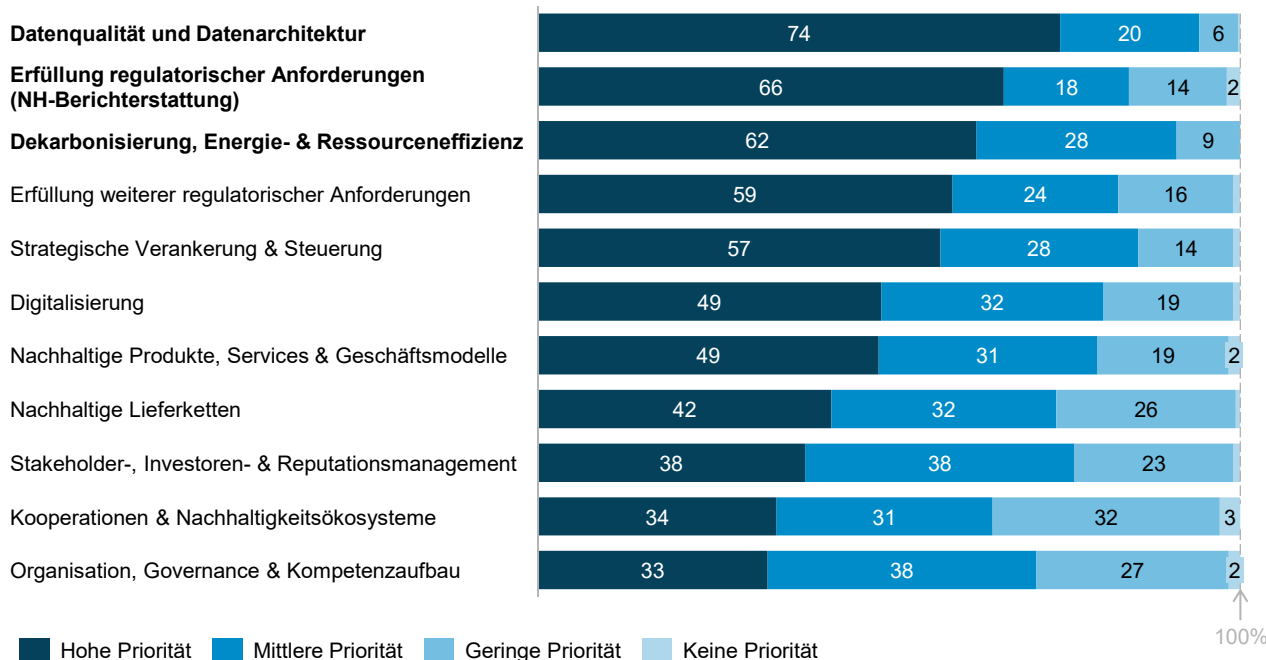


Im Fokus des Nachhaltigkeitsmanagements stehen aktuell Regulatorik und ESG-Daten

Strategische Prioritäten im Nachhaltigkeitsmanagement



n = 309 | in % | in den nächsten zwei Jahren | Rundungsdifferenzen können auftreten



Erkenntnisse

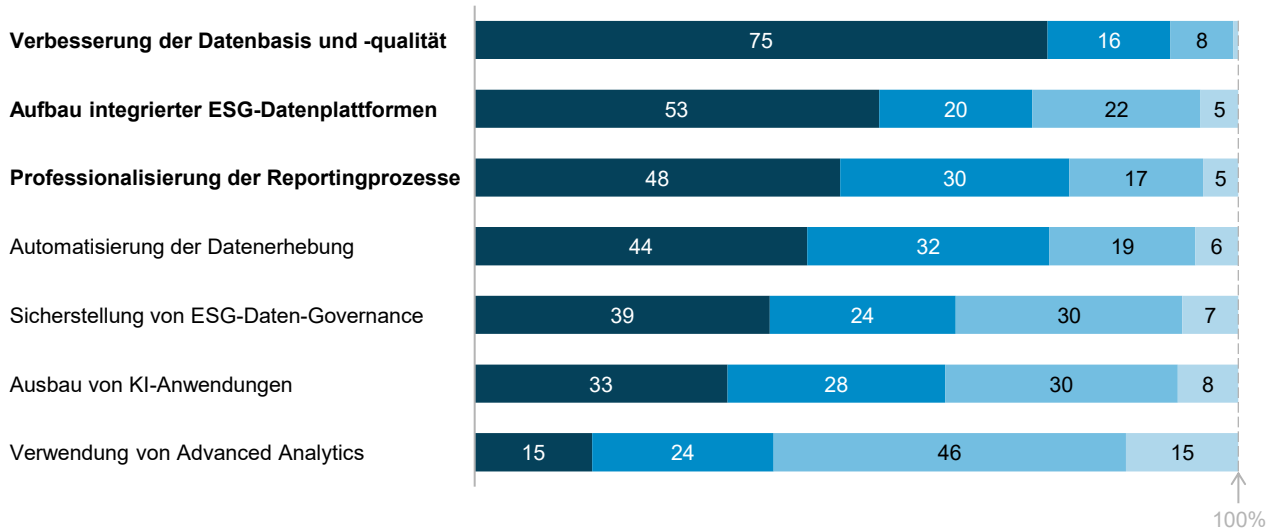
- In den kommenden zwei Jahren haben datenbezogene Themen klar Priorität: Datenqualität, ESG-Datenarchitektur und regulatorische Berichterstattung stehen vor dem aktiven Management von nachhaltigen Produkten, Lieferketten oder Governance.
- Insbesondere CSRD-berichtspflichtige Unternehmen fokussieren sich stark auf Datenqualität und -architektur (rund 80%).
- Unternehmen mit hohem Ambitionsniveau räumen zudem der strategischen Verankerung von Nachhaltigkeit eine deutlich höhere Priorität ein.

ESG-Daten und Prozesse aktuell im Fokus – KI-Potenziale derzeit noch nachrangig betrachtet

Digitalisierungsprioritäten im Nachhaltigkeitsmanagement



n = 304 | in % | Rundungsdifferenzen können auftreten



■ Hohe/Sehr hohe Priorität ■ Mittlere Priorität ■ Sehr geringe/Geringe Priorität ■ Keine Priorität

Ergänzende Analysen

- CSRD-pflichtige Unternehmen setzen Digitalisierungsprioritäten primär bei Datenqualität, ESG-Systemen und Automatisierung, während nicht-CSRD-pflichtige Unternehmen KI-Themen stärker fokussieren.
- Besonders in der Lieferkette ist die Datenqualität bislang schwach ausgeprägt: Nur ein Fünftel der Unternehmen bewerten die verfügbaren Lieferkettendaten als gut bis sehr gut, während knapp die Hälfte von schlechter bis keiner Datenqualität berichten.

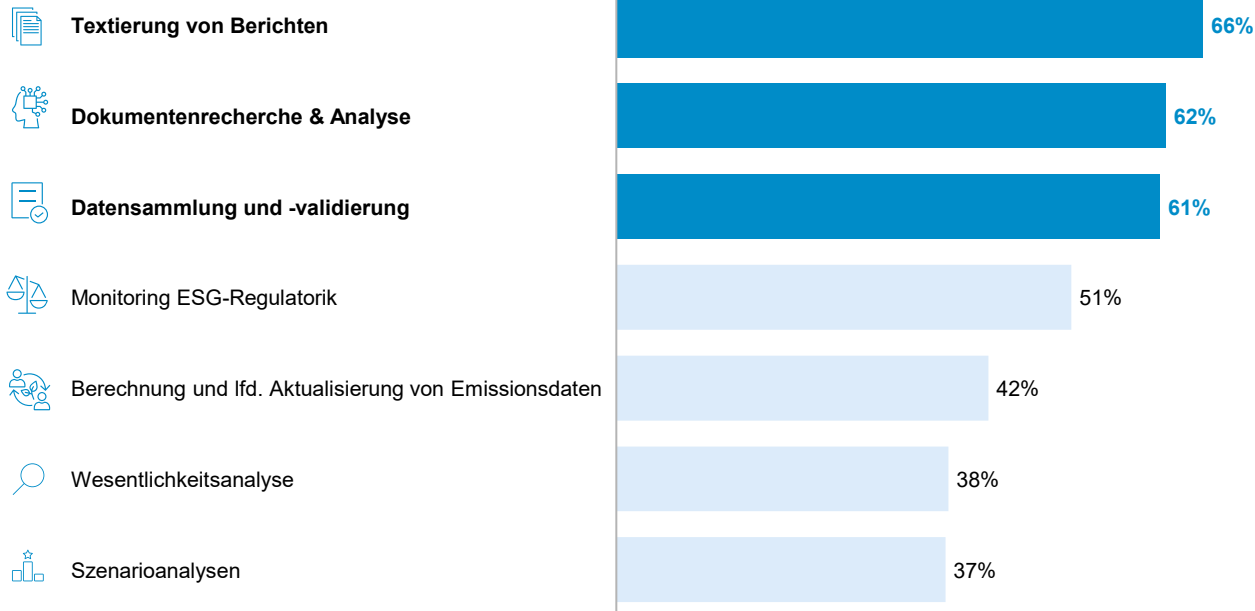


KI-Potenziale werden derzeit vor allem in der Nachhaltigkeitsberichterstattung gesehen

Anwendungsfelder von KI im Nachhaltigkeitskontext



n = 304 | Rundungsdifferenzen können auftreten



Ergänzende Analysen

- KI-Potenziale werden aktuell vor allem als Effizienzhebel in der Berichterstellung adressiert, weniger als analytisches Entscheidungsinstrument.
- Wahrgenommene KI-Potenziale sind unabhängig von der Berichtspflicht gemäß CSRD – Welle 1 und Welle 2 zeigen eine vergleichbare Verteilung der genannten Potenziale.
- KI kann bei der großen Menge an unstrukturierten Daten im ESG-Bereich ein großer Hebel für Effizienzen sein; dies setzt aber eine solide Datengrundlage voraus.

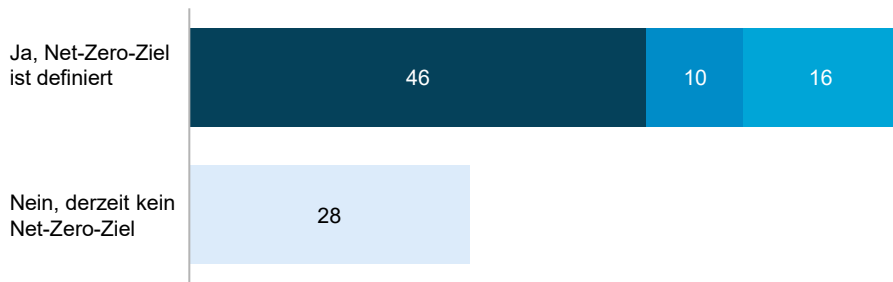


Net-Zero sowie eine Validierung der Klimaziele etablieren sich, rund ein Drittel der Unternehmen bleibt bislang ohne Ziel

Vorhandensein eines Net-Zero-Ziels



n = 309 | in % | Rundungsdifferenzen können auftreten

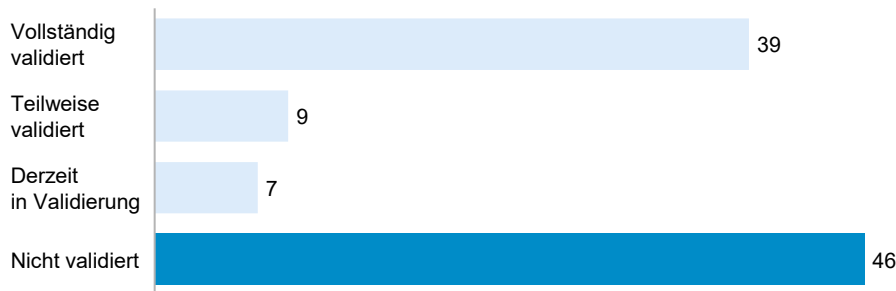


■ Scope 1-3 ■ Scope 1 & 2, Scope 3 geplant ■ Scope 1 & 2

Wissenschaftliche Validierung der Klimaziele



n = 309 | in % | Rundungsdifferenzen können auftreten



Ergänzende Analysen

- Rund ein Viertel der Unternehmen, die eine hohe Ambition in Bezug auf Nachhaltigkeit haben, geben an, bisher kein entsprechendes Net-Zero-Commitment zu haben.
- Bei Unternehmen ohne Scope-3-Net-Zero-Ziel zeigen sich besonders ausgeprägte Defizite in der Lieferkette, insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit lieferkettenbezogener Emissions- und Leistungsdaten.

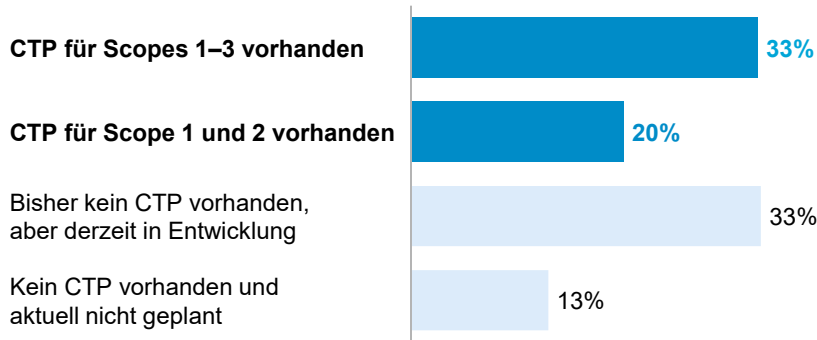


Rund die Hälfte der Unternehmen entwickelt ihren Klimatransitionsplan noch – Etablierte Pläne richten sich mehrheitlich am 1,5-Grad-Ziel aus

Vorhandensein eines Climate-Transition-Plans (CTP)



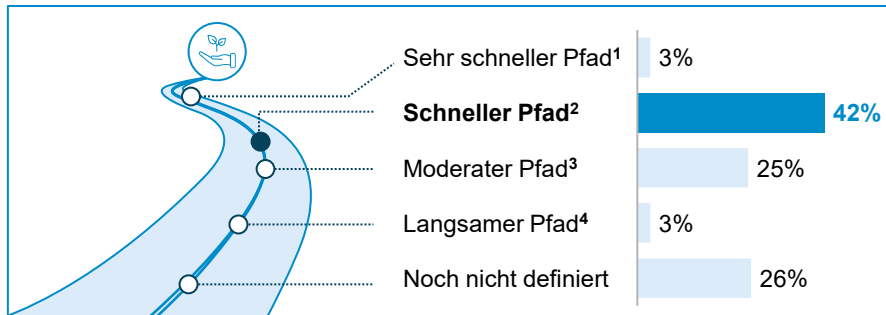
n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



Geschwindigkeit des Dekarbonisierungspfad



n = 309 | Rundungsdifferenzen können auftreten



1 Überschreitung des 1,5-Grad-Ziels | **2** Transformation am 1,5-Grad-Ziel orientiert | **3** Kombination aus Effizienz und teilweise Transformation | **4** Geringe jährliche Reduktionsraten

Ergänzende Analysen

- Eine sehr hohe Nachhaltigkeitsambition geht zwar überwiegend mit der Entwicklung eines Climate-Transition-Plans einher, jedoch verfügen nur ca. 50 Prozent dieser Unternehmen über einen CTP mit Scope 1 – 3.
- Insbesondere CTPs für Scope 1 – 3 sind deutlich häufiger mit einem schnellen, am 1,5-Grad-Ziel orientierten Umsetzungspfad verbunden als CTPs mit begrenzter Abdeckung.
- Die schnellsten Dekarbonisierungspfade werden vor allem in den Industrien Life Sciences und Medizintechnik, Konsumgüter sowie Transport, Reisen und Logistik vorgesehen (jeweils die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen schnellen oder sehr schnellen Transformationspfad).

Auf Anfrage stellen wir Ihnen gern weitere Auswertungen zu folgenden Themen zur Verfügung



Einflussbereiche und Argumente für Nachhaltigkeit

- Einfluss- und Wirkungsbereiche sowie wahrgenommener Wertbeitrag
- Grad der Einbindung in Entscheidungen mit entsprechenden Argumenten



Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements

- Umsetzungsherausforderungen in Unternehmen
- Fehlende Voraussetzungen für verstärkte Einbindung



Organisatorische Verankerung

- Verantwortlicher Vorstandsbereich für Nachhaltigkeit und Implikationen
- Organisationsmodell und personelle Ressourcen



ESG-Steuerung

- Integration von ESG bei Entscheidungen
- Umsetzungsgrad der ESG-Steuerungsinstrumente

Kontakt für weitere Auswertungen



Janina Bremer

JBremer@horvath-partners.com



Sprechen Sie uns gerne bei Fragen zur Chief-Sustainability-Officer-Studie 2026 an



Peter Sattler

Österreich
Sustainability

Mobile: +43 664 88476003
PSattler@horvath-partners.com



Maren Hartmann

Deutschland
Sustainable Finance

Mobile: +49 162 2886199
MHartmann@horvath-partners.com



Flavia Kruck

Schweiz
Operational Finance

Mobile: +41 798 637314
FKruck@horvath-partners.com

