



Ulrike Sapiro

Ulrike Sapiro koordiniert das Thema Nachhaltigkeit in einem der größten deutschen Familienunternehmen: Henkel. Im Interview spricht sie darüber, warum es manchmal einen großen Knall braucht, damit Wandel eintritt.

**Frau Sapiro, Ukraine-Krieg, Energiekrise, Pandemie: Zahlreiche Katastrophen erfordern unsere dringende Aufmerksamkeit. Warum muss die Klimaerwärmung trotzdem Priorität behalten?**

**ULRIKE SAPIRO:** In der Tat scheint es so, als ob die Krisen gerade über uns hereinschlagen wie Wellen – und wir wissen nicht, wann die nächste kommt. Doch diese Krisen sind keine Ereignisse, die getrennt voneinander

passieren. Sie sind miteinander verwoben: die Pandemie mit der Naturzerstörung, die Naturzerstörung mit der Klimakrise, die Klimakrise mit der Energieversorgung und die Energieversorgung mit den geopolitischen Machtverschiebungen. Die Krisen hängen zusammen. Und daher müssen wir sie in ihrer Gesamtheit sehen – und auch in ihrer Gesamtheit lösen.

**Sie haben beim Unternehmer-Erfolgsforum der INTES Akademie die vergangenen Jahre des Aufschwungs eine „geborgte Zeit“ genannt. Was ist damit gemeint?**

Wir haben – und ich glaube, zu Recht – das Gefühl, an einer Zeitenwende angelangt zu sein. Wir blicken auf Jahrzehnte des zunehmenden Wohlstands und der sozialen Sicherheit zurück, auf dreißig goldene Jahre seit

ULRIKE SAPIRO IM GESPRÄCH  
MIT INKA WICHMANN

# „Wir sollten die Krise nicht ungenutzt lassen“

dem Ende des Kalten Kriegs. Diese gingen allerdings auch mit einer fast ungebremsten Nutzung der fossilen Energien und Ausbeutung der natürlichen Ressourcen einher.

Schon 1972 hatte der Club of Rome seinen Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ vorgelegt. Die Schattenseiten von Wachstum und Wohlstand waren seitdem bekannt. Und spätestens in den vergangenen zehn Jahren konnten wir den Klimawandel mit eigenen

Augen vor der Haustür sehen. Dennoch haben wir nicht rasant und nicht mutig genug umgesteuert. Wir haben einen massiven Kredit aufgenommen bei den künftigen Generationen und auch bei den Gesellschaften des globalen Südens, die besonders unter den Folgen des Klimawandels leiden.

**Derzeit sind einige Stimmen zu hören, die sagen: „Wir müssen erst einmal den**


**nächsten Winter ohne Entlassungen überstehen – dann widmen wir uns der Nachhaltigkeit.“ Was erwidern Sie dann?**

Die jetzige Unternehmergegeneration erlebt aktuell die größte Herausforderung ihrer beruflichen Laufbahn – gerade in Deutschland. Aber ich erinnere da gern an Winston Churchill, der gesagt hat: „Never let a good crisis go to waste.“ Auch wir sollten diese Krise jetzt nicht ungenutzt lassen. Wir sollten die Krise so meistern, dass die Unternehmen sie nicht nur überstehen, sondern gestärkt für die Zukunft aus ihr hervorgehen. Versetzen wir uns zwei Jahre zurück: Da steckten wir tief in der Krise der Pandemie. Erst kam der Schock, dann eine radikale Umstellung. Heute gibt es Veränderungen, die damals undenkbar schienen, z.B. hybrides Arbeiten. Dieses Denken können wir auch auf unsere momentane Situation anwenden: Manchmal braucht es einen großen „Bang“, damit Wandel eintritt.

**Welche Rolle haben gerade Familienunternehmen in dieser Transformation?**

Es ist natürlich nicht nur an den Familienunternehmen zu handeln. Die tiefgreifende Umstellung betrifft Wirtschaft, Gesellschaft und jedes einzelne Unternehmen – auch Familienunternehmen, die in Deutschland eine besondere Rolle spielen. Sie gelten als Vorbilder, sie sind tief verwurzelt und greifbarer als Konzerne. Damit können sie den Mitarbeitenden, den Kunden und auch der Gesellschaft in einem größeren Maße Orientierung geben. Sie können den Wandel vorleben und vielleicht ein Stück weit erklären. Denn dieser Wandel ist schließlich auch mit Ängsten verbunden. Viele Familienunternehmen haben eine Geschichte, die sich über Jahrzehnte, wenn nicht Jahrhunderte erstreckt. Diese Krise ist nicht ihre erste Krise. Sie haben schon oft Stehvermögen bewiesen. Das verschafft ihnen eine andere Perspektive, die jetzigen Aufgaben zu bewältigen.

**Stichwort Stehvermögen: Wie sollten Familienunternehmen das Thema Nachhaltigkeit angehen?**

Es gibt viele Ansatzpunkte. Aber am wichtigsten ist es, Führung zu zeigen. So eine Transformation muss alle Mitarbeitenden und das gesamte Unternehmen mitnehmen. Von ganz oben muss diese Priorität gesetzt und kommuniziert werden. Die Führungsverantwortung ist also ein wesentlicher Baustein. Das heißt nicht, dass die Familienunternehmer schon genau wissen müssen, was zu tun ist. Sie müssen vielmehr sagen: „Ich verstehe das Problem. Ich weiß, dass wir uns verändern müssen. Daher erwarte ich konkrete und konsequente Vorschläge von meinem Management.“ Dieser „Call to Action“ ist entscheidend. Und es hilft natürlich, wenn jemand das Thema im Unternehmen verantwortet, etwa die Planung und Entwicklung koordiniert. 

**Wie schlagen sich die Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumskonzernen?**

Wie gesagt: Alle Unternehmen müssen Nachhaltigkeit angehen, wenn sie nicht in existenzielle Gefahr geraten wollen – das ist ein verbindender Faktor zwischen Familienunternehmen und Publikumskonzernen. Familienunternehmen haben allerdings den Vorteil, dass sie weniger an kurzfristige Markterwartungen gebunden sind und daher langfristig planen können. Sie haben das ureigene Interesse, dass das Unternehmen dauerhaft floriert. Das ist wesentlich für Nachhaltigkeit. Dafür ist eine kontinuierliche Vision erforderlich.

Familienunternehmen haben sich jedoch in der Vergangenheit in einem etwas geschützteren Raum bewegt. Öffentlich gelistete Publikumskonzerne müssen sich schon seit einigen

**sieht diese Aufgabe praktisch aus: Wie treiben Sie das Thema voran?**

Als kleines Team in der Zentrale sind wir Teil eines Ökosystems. Wir arbeiten im Schulterschluss mit den Kollegen über alle Geschäftsbereiche hinweg – vom Einkauf bis zur Forschung. Es ist an uns, alle so zu verbinden, dass wir in dieselbe Richtung gehen, ohne einander auf die Füße zu treten. Die gemeinsame Richtung ist unsere Aufgabe, natürlich in Abstimmung mit dem Vorstand und den Gesellschaftern.

Was verstehen wir unter Nachhaltigkeit? Wir haben Anfang des Jahres unsere Nachhaltigkeitsambitionen für die drei großen Felder Umwelt, Soziales und Unternehmensführung veröffentlicht. Das sind die Ziele, an denen wir unsere Fortschritte messen. Jetzt, da die Strategie steht, kommen neue Schwerpunkte

die wiederbefüllt werden. Unser Klebstoffgeschäft unterstützt durch seine Neuentwicklungen die CO<sub>2</sub>-Reduktion und wir treiben die Rezyklierbarkeit von anderen Produkten, wie etwa bei elektrischen Fahrzeugen, in der Telekommunikation oder in der Textilbranche, voran. Zudem arbeiten wir stark daran, unsere Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten, etwa durch die Umstellung der Produktion auf Ökostrom. Es gibt spannende Entwicklungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Jeden Tag gibt es ein bisschen mehr Fortschritt – natürlich manchmal auch gegen Widerstände. Man reibt sich an bestehenden Prozessen, Strukturen, Kompetenzen. Das ist völlig normal. Dazu braucht man eine gewisse Resilienz. Es muss nur eine Kultur der Offenheit geben, einen Willen zur Veränderung.



**Wir müssen Nachhaltigkeit verstehen als Chance für unternehmerische Erneuerung, Inspiration und Erfolg.“**

Ulrike Sapiro

Jahren an sehr anspruchsvolle ESG-Standards – an Kriterien für Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – halten. Ihnen bläst der kalte Wind der Finanzmarkterwartungen schön länger entgegen. Daher sind sie vielleicht auch früher aktiv geworden: Welche Daten müssen wir erheben, welche Ziele müssen wir setzen? Wir bei Henkel sehen ja beide Welten: auf der einen Seite das Familienunternehmen, auf der anderen Seite die Anforderungen an einen Dax-Konzern.

**Seit Mai 2021 leiten Sie die Fachabteilung, die die Nachhaltigkeitsfragen im Unternehmen global koordiniert. Wie**

hinzu, z.B. Biodiversität. Die Grundlage für unsere Arbeit sind das Berichtswesen und das Datenmanagement, denn die Anforderungen an Transparenz nehmen unwahrscheinlich zu.

**Was war in den vergangenen eineinhalb Jahren der größte Erfolg – und was die größte Schwierigkeit?**

Wichtig ist natürlich, dass alle Geschäftsbereiche mit der Strategie gut arbeiten können. Aber ganz konkret: Wir haben Innovationen im Konsumgüterbereich eingeführt – u.a. ultrakompakte Waschmittel, die nicht mehr in Plastikboxen gefüllt werden, sondern in kleine Papierverpackungen. Oder Shampooflaschen,

**Wenn wir uns in zehn Jahren erneut zum Gespräch treffen: Was wünschen Sie sich, bis dahin erreicht zu haben?**

In zehn Jahren haben wir die magische Jahreszahl 2030 schon überschritten. Das ist die Schwelle, an der wir den Kohlenstoffdioxid ausstoß schon signifikant reduziert haben müssen, um die Klimaerwärmung unter Kontrolle halten zu können. Wenn wir in zehn Jahren noch immer über dieselben Themen reden, haben wir versagt. Deshalb würde ich mir wirklich wünschen, dann sagen zu können: Diese Krise hat in Deutschland und in Europa zu einem Aufbruch geführt und wir sind vorangegangen.

Es geht darum, dass wir uns anpassen und resilient sind. Gleichzeitig würde ich mir wünschen, dass alle Unternehmen, darunter auch Familienunternehmen, nicht nur die Umstellung schaffen, sondern sie als Chance begreifen und ergreifen. Dass sie ein Angstthema zu einem Fortschrittsthema umdeuten – um wieder Technologieführer zu werden und Exportmeister zu bleiben. ●

**ZUR PERSON**

**Ulrike Sapiro**

Ulrike Sapiro ist seit Mai 2021 Chief Corporate Sustainability Officer bei Henkel. Sie leitet die zwölfköpfige Fachabteilung, die die zentralen Nachhaltigkeitsfragen im Konzern koordiniert – eine unternehmensweite Schnittstelle. Ulrike Sapiro berichtet direkt an Sylvie Nicol, im Vorstand verantwortlich für Human Resources, Infrastructure Services und Nachhaltigkeit. Vor ihrem Eintritt bei Henkel war Sapiro 13 Jahre lang für The Coca-Cola Company tätig. Studiert hat sie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München sowie an der University of Cambridge.

**UNTERNEHMEN**

**Henkel AG & Co. KGaA**

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf-Holthausen hat im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz von mehr als 20 Mrd. Euro erzielt mit Marken wie Persil, Schwarzkopf und Loctite. Gegründet wurde Henkel 1876. Der Konzern beschäftigt weltweit mehr als 52.000 Mitarbeitende, 85 Prozent davon außerhalb von Deutschland. Seit 1992 veröffentlicht das Unternehmen jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht. Bis 2025 soll der Anteil an recyceltem Material in allen Konsumgüterverpackungen auf 30 Prozent steigen. Bis 2030 will Henkel seine komplette Produktion weltweit klimapositiv gestalten.

**BEST PRACTICE**

**Nachhaltigkeit in Serie**

Henkel hat das langjährige Mitarbeitertraining zum Thema Nachhaltigkeit neu konzipiert. Grundlagen, Strategie, Best Practices: All das findet die Belegschaft nun in Form von kurzen Episoden – wie bei einer Streaming-Serie. Das Ziel: Das Programm soll alle Mitarbeitenden auf denselben Stand bringen und gleichzeitig in den Arbeitsalltag passen. Seit dem Programmstart haben bereits mehrere Tausend Beschäftigte das gesamte Training durchlaufen.