



Netto-Null in Unternehmen: Ein unglaubliches Versprechen?

Prof. Dr. Nadine Strauß

Assistant Professor in Strategic Communication
and Media Management (Tenure Track)

University of Zurich





Vor ca. 5 Jahren stand **Klimaneutralität/Net-Zero** noch ganz oben auf der Unternehmensagenda...



Stories Jobs Newsroom **Our business**

Our climate journey towards Net Zero and Beyond

The IKEA vision is to create a better everyday life for the many people. Climate change threatens this, for people today and for generations to come. We are committed to the Paris Agreement and taking actions to limit the impact of the IKEA value chain on global warming by reducing emissions in line with a 1.5°C pathway.

Larry Fink on our sustainable future

Larry Fink, BlackRock's Chairman and CEO, joins The Bid podcast to talk about how the energy transition, including the widespread adoption of net zero, will fundamentally reshape the global economy.



RWE AG

+ Add to myFT

RWE aims to be carbon neutral by 2040

German utility to close all of its conventional power stations in the next 2 decades

Facebook and Google announce plans to become carbon neutral

Firms join Apple and Microsoft in committing to put no excess carbon into the atmosphere

Delta announces \$1bn plan to be first carbon neutral airline

Airline is committing \$1bn over next 10 years to mitigate all emissions from its global business

Technology

Microsoft makes 'carbon negative' pledge

🕒 16 January 2020 📧

f 💬 🐦 ✉️ ➦ Share

... und auch **Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG)** haben zunehmend an Bedeutung für Unternehmen gewonnen.



ESG-Faktoren beeinflussen die **langfristige Wertschöpfung** und das **Risikomanagement**

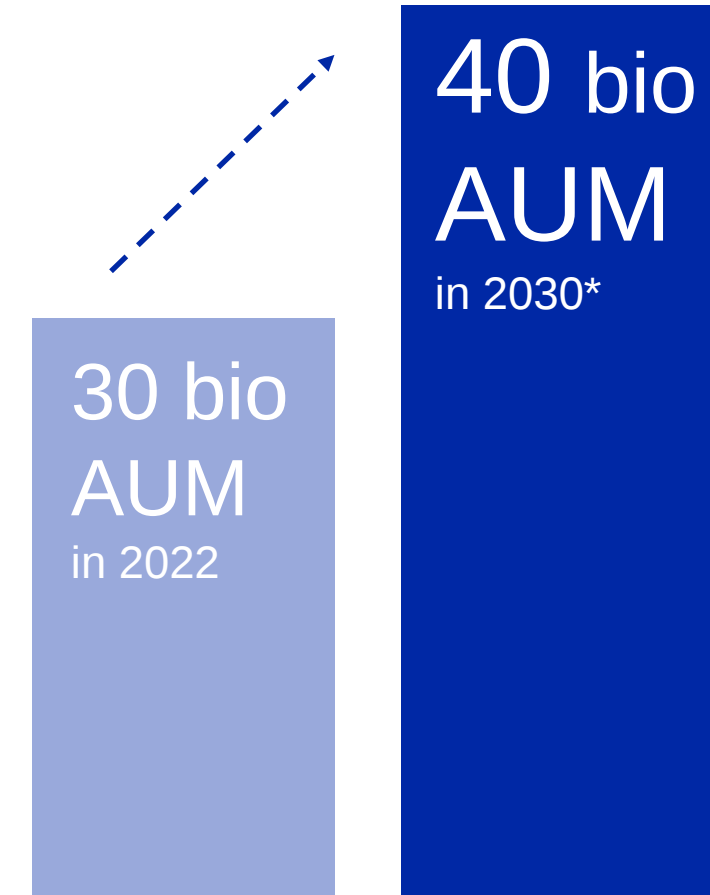


Wachsende Anforderungen von Stakeholdern nach **Transparenz** (Investoren, Kund:innen, Mitarbeitende, Regulierungsbehörden)



Zunehmende **regulatorische Anforderungen** (z. B. EU-Taxonomie, CSRD)

Global ESG Assets



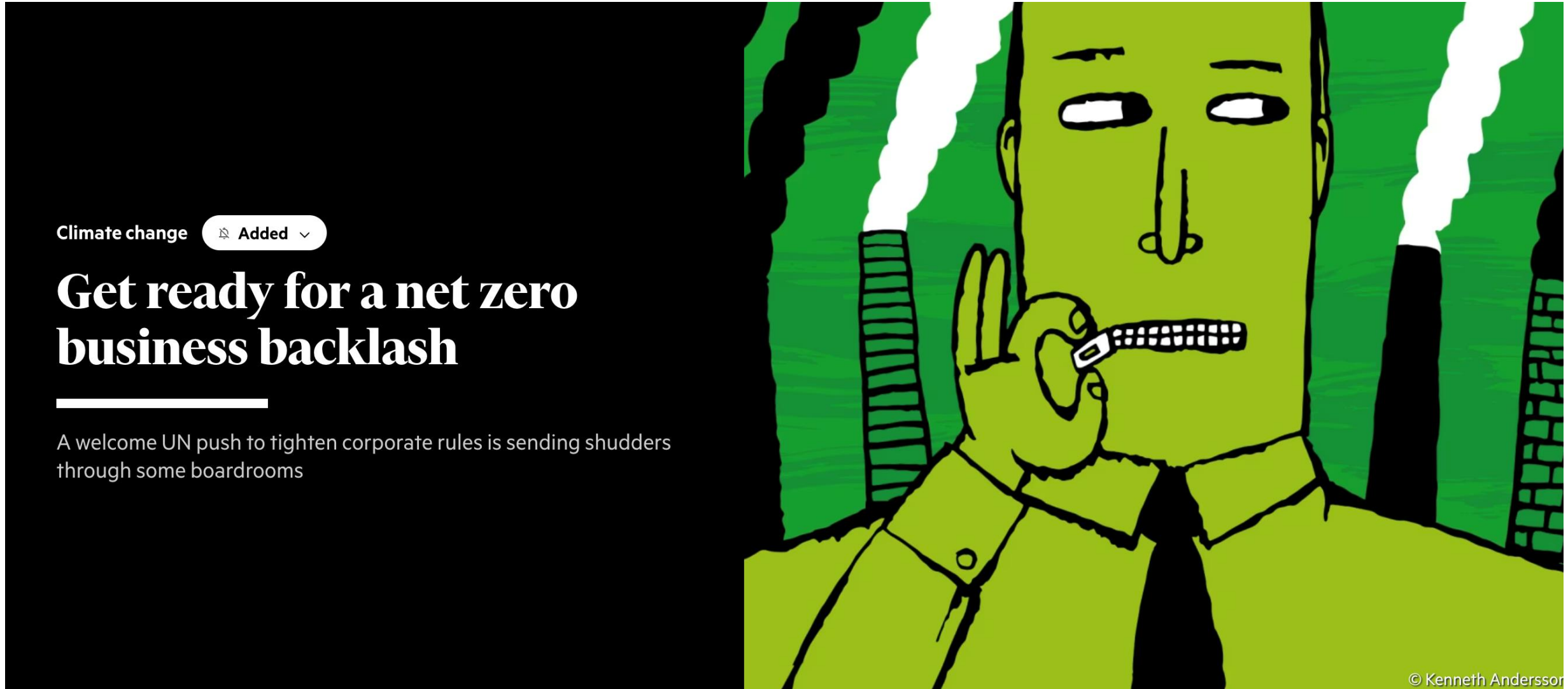
*Bloomberg Intelligence (2024)



International haben sich
Meinungsführer:innen für Net-
Zero stark gemacht:
“We must have zero tolerance
for net-zero greenwashing”.

COP27 (2022): UN General Secretary, António Guterres

...aktuell sehen wir jedoch einen “Backlash” gegen Klimaneutralität ...



Financial Times (27.11.2022)

...getrieben aus den USA/Trump, strengerer Regulation und einer wachsenden Skepsis gegenüber Nachhaltigkeitsversprechen...

DIVE BRIEF

State finance officials press US asset managers to denounce ESG, climate

A coalition of 26 Republican state finance officials sent letters to executives at 25 firms, pushing them to denounce climate and net-zero commitments.

Published Aug. 4, 2025

The Climate Pledges of Leading Global Companies Don't Add Up

A new analysis of 24 large corporations found net zero plans would only result in a 36% reduction in planet-warming emissions.

LEADERSHIP

'Carbon neutral' and 'net-zero' claims face global greenwash crackdown

Analysis

Greenwashing era is over, say ad agencies, as regulators get tough

Ellen Ormesher and Patrick Greenfield

Climate change Added

Companies take step back from making climate target promises

Hundreds failed to lay out goals aligned with Paris agreement to limit warming to 1.5C



Companies said governments had not created the policy frameworks needed to achieve the emissions reductions
© AFP/Getty Images

Aktuelle ESG-Studie: Wenig Greenwashing-Vorwürfe in der Praxis, aber hohe Antizipation für Backlash:

15,9 % haben sich bereits mit **Vorwürfen falscher ESG-Angaben** auseinandersetzen müssen.

Ein Fünftel der Befragten gab an, dass es wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich zu **Gegenreaktionen** führen wird, wenn über die **Umwelt** gesprochen wird.

For each ESG factor, how likely is it to cause backlash when communicating to your organization's stakeholders?

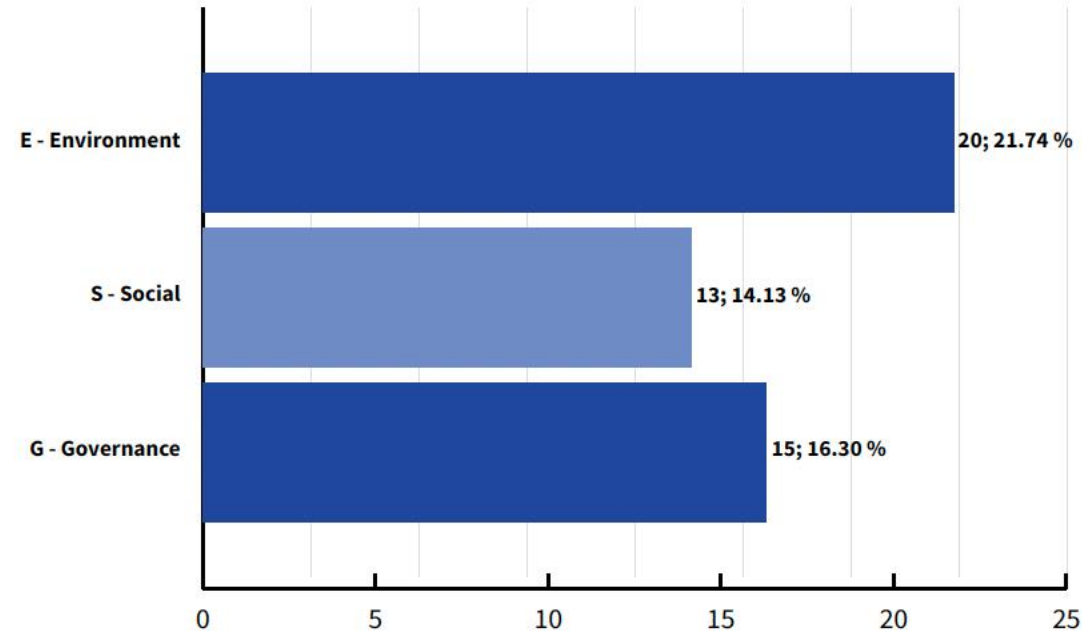


Figure 10: Likelihood of each ESG factor causing backlash when communicating with organizational stakeholders. Frequencies and percentage points ("likely" and "very likely"), n= 92.

Strauß, N., Cinceoglu, V., Binder-Tietz, S., & Oliva Alvarado, I.M. (2025). Industry Report: ESG Communication: Issue Management, Greenwashing and Crisis Communication.

Was erklärt diesen **Wandel und wie kann **Unternehmenskommunikation** glaubwürdig bleiben, wenn Nachhaltigkeit selbst zum Reputationsrisiko wird?**

Struktur meines Vortrags – zwei Teile

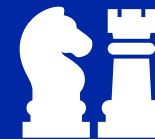
Was erklärt diesen Wandel aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive?

- Rolle der Medien/Mediendiskurse
- Issue Attention Cycle
- Digitalisierung/ Beschleunigung
→ Short-Termism



Wie kann Klimaneutralität effektiv aus Unternehmenssicht kommuniziert werden?

- Legitimations-Druck
- Strategische Kommunikation



Die Medien beeinflussen aktiv, worüber wir im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit denken.

1

Agenda-Setter (McCombs & Shaw, 1972; McCombs, 2005)

2

Vierte Gewalt im Staat & Watchdog Rolle /
Kontrollfunktion (Knowles et al., 2017; Schudson, 2002
Tambini, 2010; Usher, 2012)

3

Informationsvermittler und Aufklärer
(Bonfadelli, 2010; Boykoff & Boykoff, 2004; Strauß, 2019)

4

Fürsprecher/Environmental Advocate
(e.g., The Guardian; Brüggemann, 2017)

5

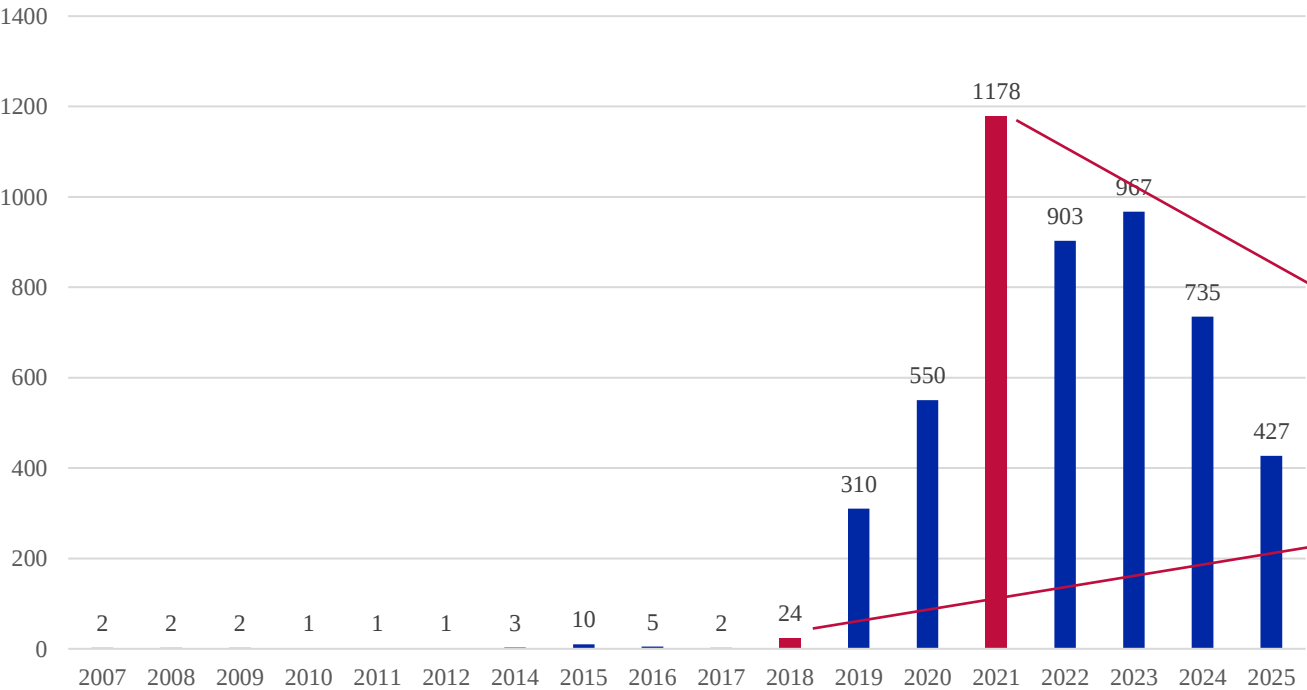
Issue Arena Katalysator (Vos & Luoma-aho, 2011;
Lock, 2025)



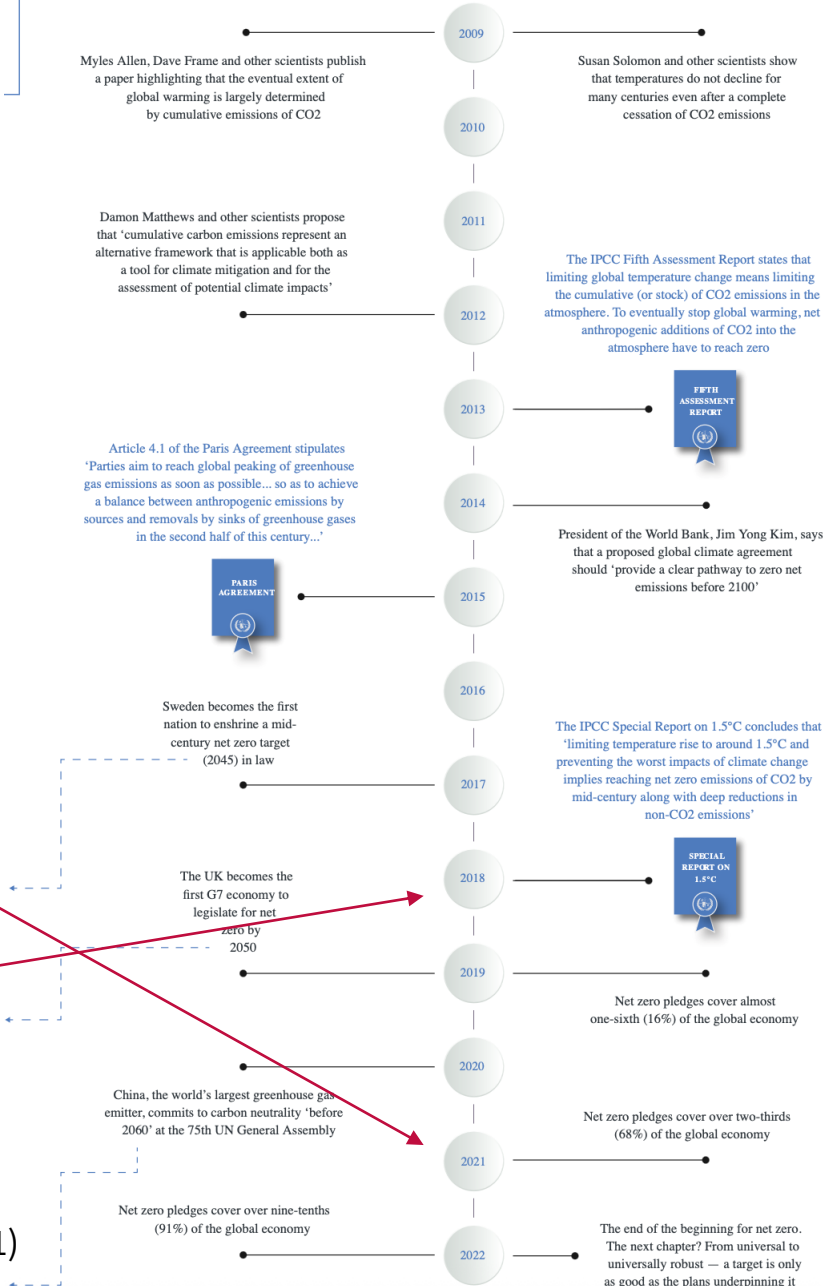
Wie Medien diese Rollen im Mediendiskurs zu Net-Zero / Klimaneutralität ausfüllen:

→ Informationsvermittler / Agenda-Setter

Coverage of "Net-Zero" in the Financial Times
2007-2025



NET ZERO: A SHORT HISTORY



Heute haben weltweit **1.275 börsennotierte Unternehmen** Klimaneutralitätsziele („Net-Zero Targets“) festgelegt.



NAME ↑↓	COUNTRY ↑↓ DEU	SECTOR ↑↓ All	PRIVATE? ↑↓ All	ANNUAL REVENUE ↑↓	TARGET YEAR ↑↓ All	TARGET TYPE ↑↓ All	END TARGET STATUS ↑↓	INTERIM TARGET ↑↓ All	DETAILED PLAN ↓	REPORTING MECHANISM ↑↓	SCOPE 3 COVERAGE ↑↓	CARBON CREDITS ↑↓
Boehringer Ingelheim	DEU	Biotech, health care & pharma	Yes	\$21bn	2030	Carbon neutral(ity)	In corporate strategy		●	●	●	●
Phoenix Pharma	DEU	Biotech, health care & pharma	Yes	\$32bn	2030	Carbon neutral(ity)	Declaration / pledge		●	●	●	●
Heraeus	DEU	Services	Yes	\$36bn	2030	Emissions reduction target	In corporate strategy		●	●	●	●
ZF Friedrichshafen	DEU	Manufacturing	Yes	\$46bn	2040	Climate neutral	In corporate strategy	2030	●	●	●	●
REWE Group	DEU	Retail	Yes	\$75bn	2050	Net zero	In corporate strategy	2030	●	●	●	●
Robert Bosch	DEU	Manufacturing	Yes	\$87bn	2020	Climate neutral	Achieved (self-declared)	2030	●	●	●	●
Aldi Nord	DEU	Retail	Yes	\$28bn	2030	Emissions reduction target	In corporate strategy	2025	●	●	●	●
KION Group	DEU	Manufacturing	No	\$12k	2050	Net zero	In corporate strategy	2030	●	●	●	●
Schaeffler	DEU	Manufacturing	No	\$20bn	2040	Climate neutral	Achieved (externally validated)	2025	●	●	●	●

NET ZERO NUMBERS

Countries

140

Regions

220

Cities

337

Companies

1.275

Out of 199 countries, 712 regions, 1,186 cities and 1,987 companies.

GLOBAL NET ZERO COVERAGE



We include only country-level targets, excluding sub-national ones — e.g. including US states would raise GDP coverage to at least 84%, with higher population and emissions coverage.

NET ZERO TRACKER PARTNERS

Wie lässt sich nun das **sinkende Interesse für Net-Zero/Nachhaltigkeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht erklären?**

Wie Medien diese Rollen im Mediendiskurs zu Net-Zero / Klimaneutralität ausfüllen:

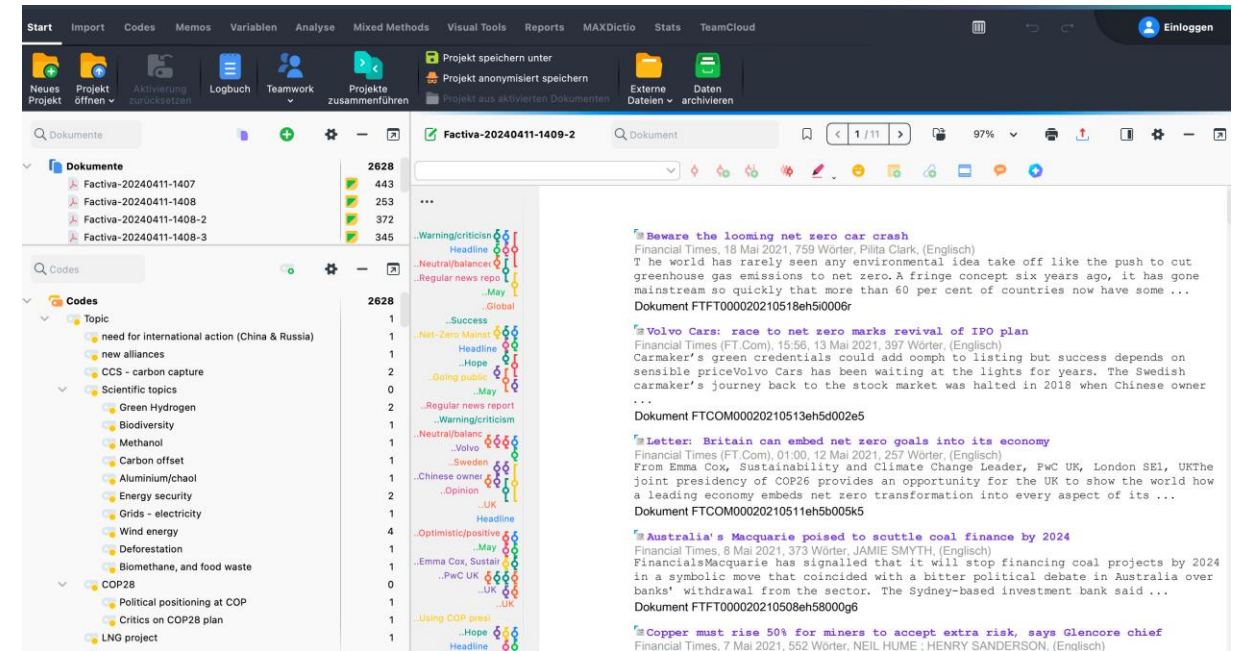
→ Issue Arena Katalysator

Daten (work in progress)

- 808 *Financial Times* Schlagzeilen und erste Absätze, über FACTIVA
- Zeitraahmen: January 2011 - 2025
- Suchbegriffe: "net-zero" or "net zero" or "climate neutrality" or "climate-neutrality" or "climate neutral" or "climate-neutral"

Methode (work in progress)

- Qualitative Inhaltsanalyse / TopicModeling NLP
- Deduktive Codierung und induktive Themenidentifikation (Schreier, 2012)
- Reliabilität sichergestellt durch iterative Codierung und Intercoder-Überprüfungen (Guest, MacQueen, & Namey, 2012).



Issue Attention Cycle (Downs, 1972)

1. Vorstadium des Issues

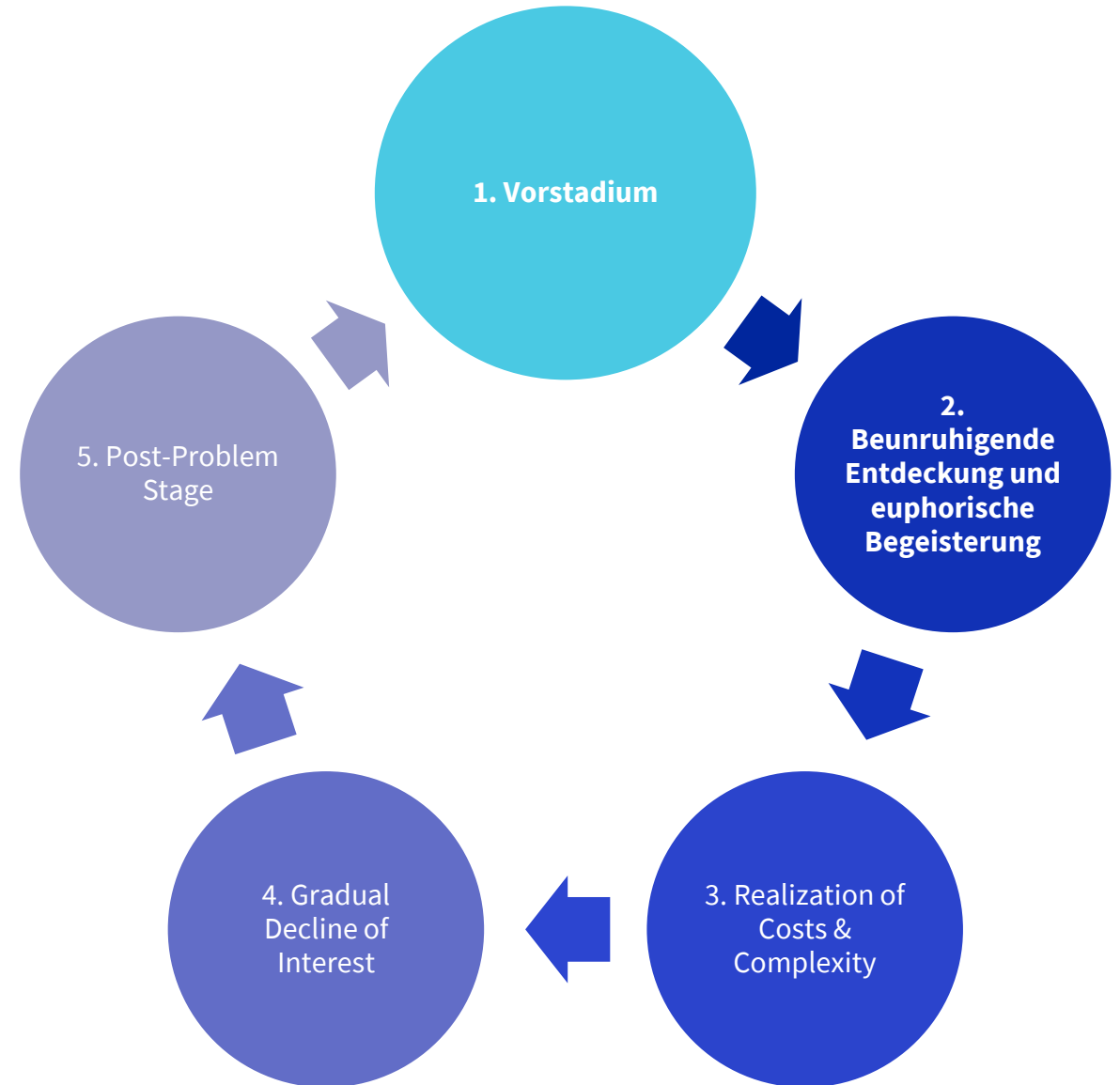
- ✓ Das Problem besteht, findet aber kaum öffentliche Beachtung
- ✓ Es ist hauptsächlich Expert:innen oder Interessensgruppen bekannt
- ✓ Es steht noch nicht im Fokus der Medien oder der Politik

Beispiel: Net-Zero Diskurs

1

Phase 1: Anfänge & Konzeptbildung (2011 - 2014):

- Net-Zero als technisches Klimawandelthema (wissenschaftlich orientiert)
- Fokus auf Technik-Optimismus: Dekarbonisierung



Issue Attention Cycle (Downs, 1972)

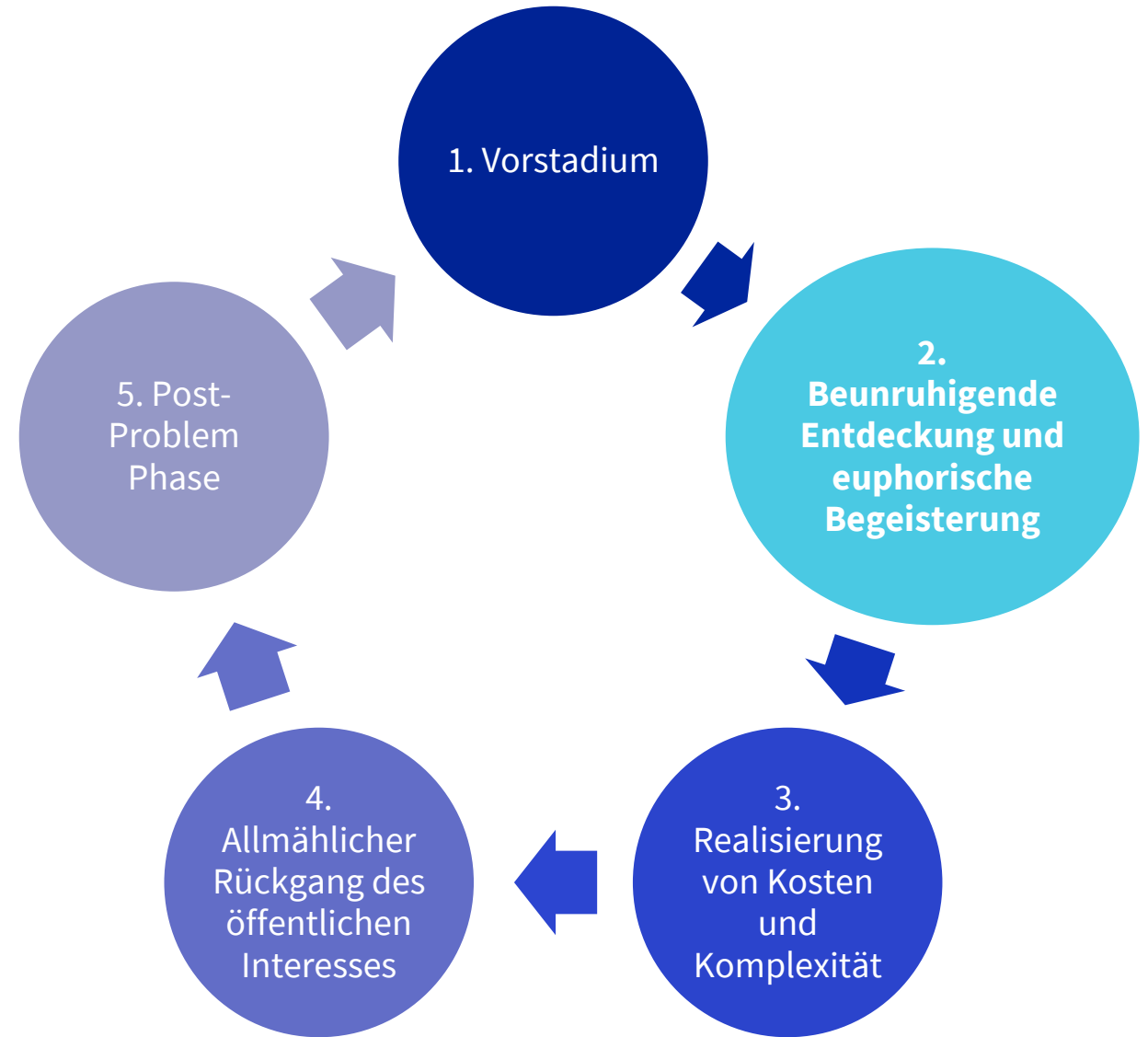
2. Beunruhigte Entdeckung und euphorische Begeisterung

- ✓ Plötzliches öffentliches Bewusstsein aufgrund dramatischer Ereignisse oder Medienberichterstattung
- ✓ Zunehmende emotionale und moralische Besorgnis
- ✓ Euphorie und realistische Erwartungen an schnelle Lösungen

🌐 Beispiel: Net-Zero Diskurs

Phase 2: Rahmenbildung & Spitzenverpflichtungen (2015 - 2019):

- Pariser Klimaabkommen
- “Race to Net Zero” Initiative
- Starke normative Ausrichtung: grosse Ambitionen, strategische Chance



Issue Attention Cycle (Downs, 1972)

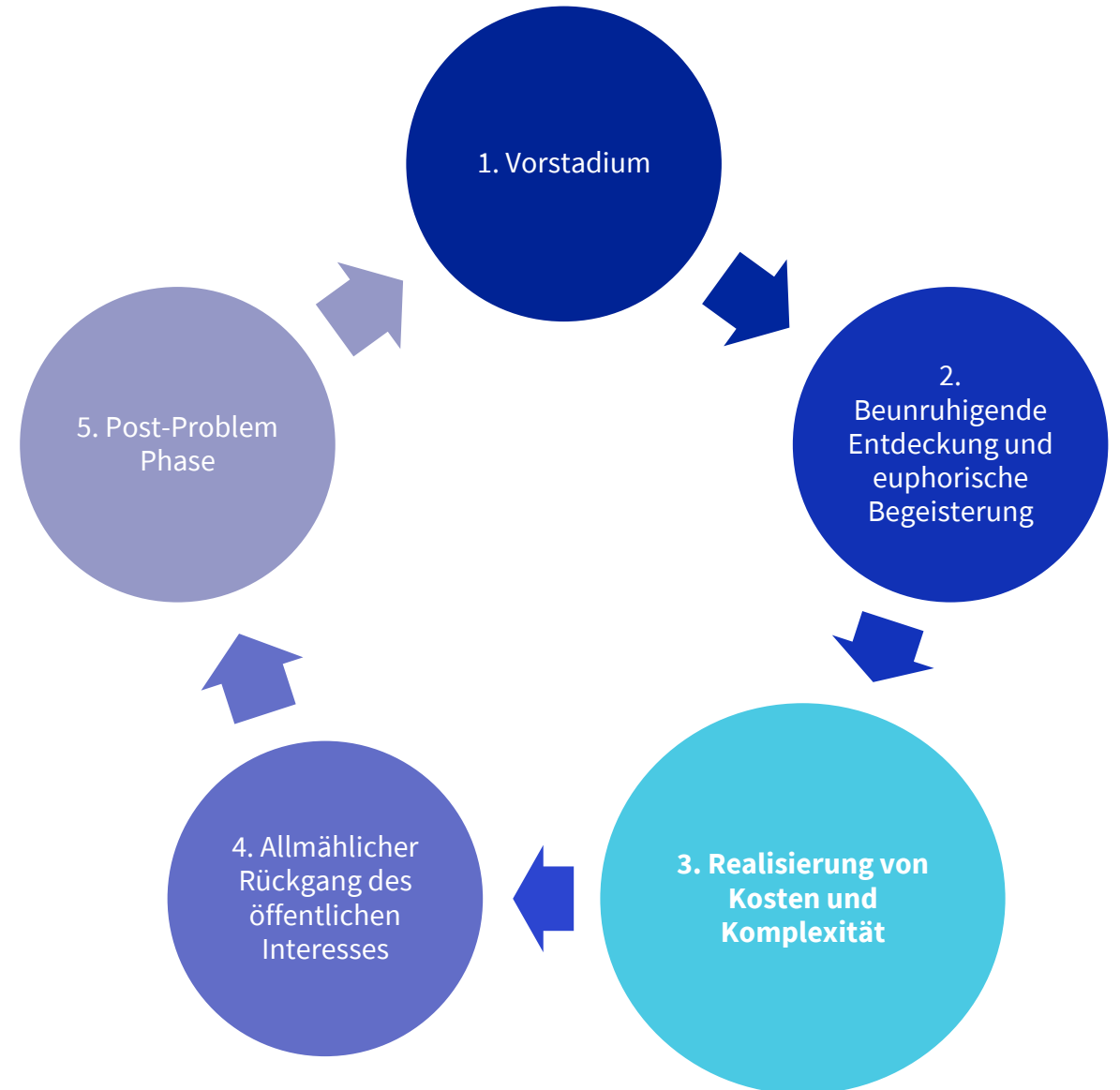
3. Realisierung von Kosten und Komplexität

- ✓ Die Öffentlichkeit erkennt die Komplexität und die hohen Kosten (finanziell, sozial, politisch)
- ✓ Die anfängliche Begeisterung lässt nach
- ✓ Man erkennt, dass schnelle Lösungen unrealistisch sind

Beispiel: Net-Zero Diskurs

Phase 3: Realisierung, Marktmechanismen & Skepsis (2020 – 2022):

- Frage nach der Umsetzung; steigende Skepsis wegen mangelnder Transparenz, Greenwashing-Vorwürfe
- Kritische Reflexion gegenüber Zielsetzung



**Das Ziel der Klimaneutralität stellt
viele Unternehmen vor grosse
Herausforderungen...**

Unternehmerische Klimaziele (z.B. Net-Zero) wurden bereits heftig von der Wissenschaft und NGOs kritisiert:

- **Unterschiedliche Definitionen** führen zu stark variierenden Klimaeffekten (Drouet et al., 2021)
- Uneinigkeit über **einbezogene Emissionen** (CO₂, Methan, N₂O) (Rogelj et al., 2021)
- **Intransparente Berechnungsmethoden** der Reduktionsziele (Bjørn et al., 2023)
- **Freiwillige Zusagen** bieten zu viel Flexibilität, zu wenig Rechenschaft (Fankhauser et al., 2022)
- Streit über Priorisierung entlang der gesamten **Wertschöpfungskette** (Scopes 1–3) (ShareAction, 2021)
- Hohe Abhängigkeit von **CO₂-Kompensation** (Friends of the Earth, 2021)



Issue Attention Cycle (Downs, 1972)

4. Allmählicher Rückgang des öffentlichen Interesses

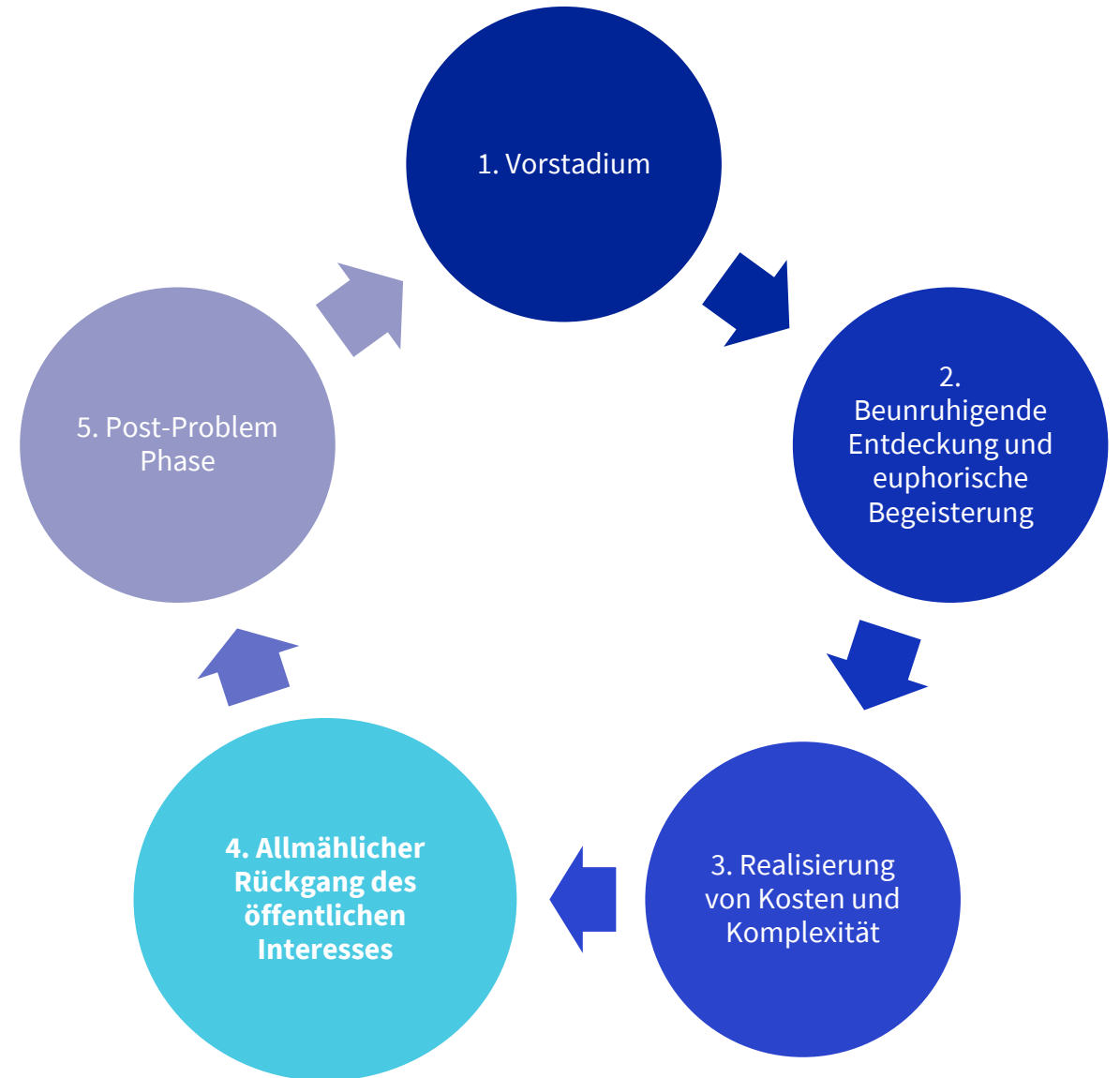
- ✓ Verringerte Medienberichterstattung und öffentliche Besorgnis
- ✓ Das Problem bleibt ungelöst, ist aber weniger dringlich
- ✓ Verlagerung des Fokus auf neue Themen

🌐 Beispiel: Net-Zero Diskurs

4

Phase 4: Backlash, Abschwächung und Diskursverschiebung (2023 – heute)

- Verschieben oder Reduzieren von Net-Zero Verpflichtungen → Greenhushing
- Politische Polarisierung, weniger Medienaufmerksamkeit für Nachhaltigkeit
- Realismus und Ernüchterung



Issue Attention Cycle (Downs, 1972)

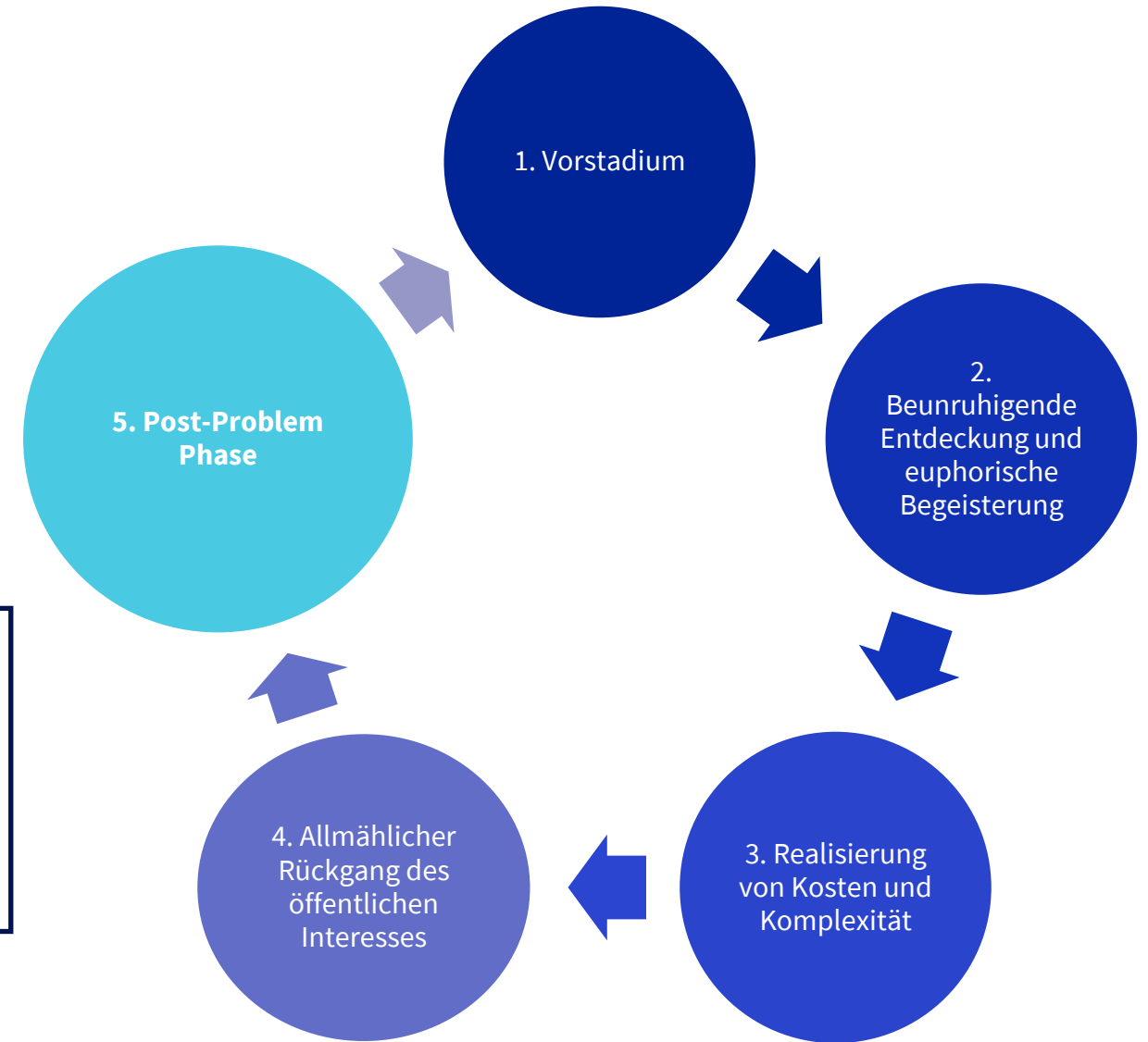
5. Post-Problem Phase

- ✓ Das Thema ruht
- ✓ Es wird jedoch in Institutionen oder Expertenkreisen weiterhin im Stillen diskutiert
- ✓ Es besteht die Möglichkeit, dass es bei veränderten Bedingungen wieder aufkommt...

Beispiel: Net-Zero Diskurs

Phase 4: Neuausrichtung und Integrative Ansätze (seit 2024/2025 – heute)

- Diskussionen über Resilienz, Anpassung und Transformation
- Shift im Diskurs: Wettbewerbsfähigkeit & geopolitische Sicherheit (EU)



Was sind die mögliche Gründe für diesen Prioritäten-Shift?

Von **Beschleunigung** zu **Kurzfristigkeit**: Wie digitale Dynamiken Unternehmenskommunikation verändern

1. Digitalisierung → Beschleunigung der Themenöffentlichkeit

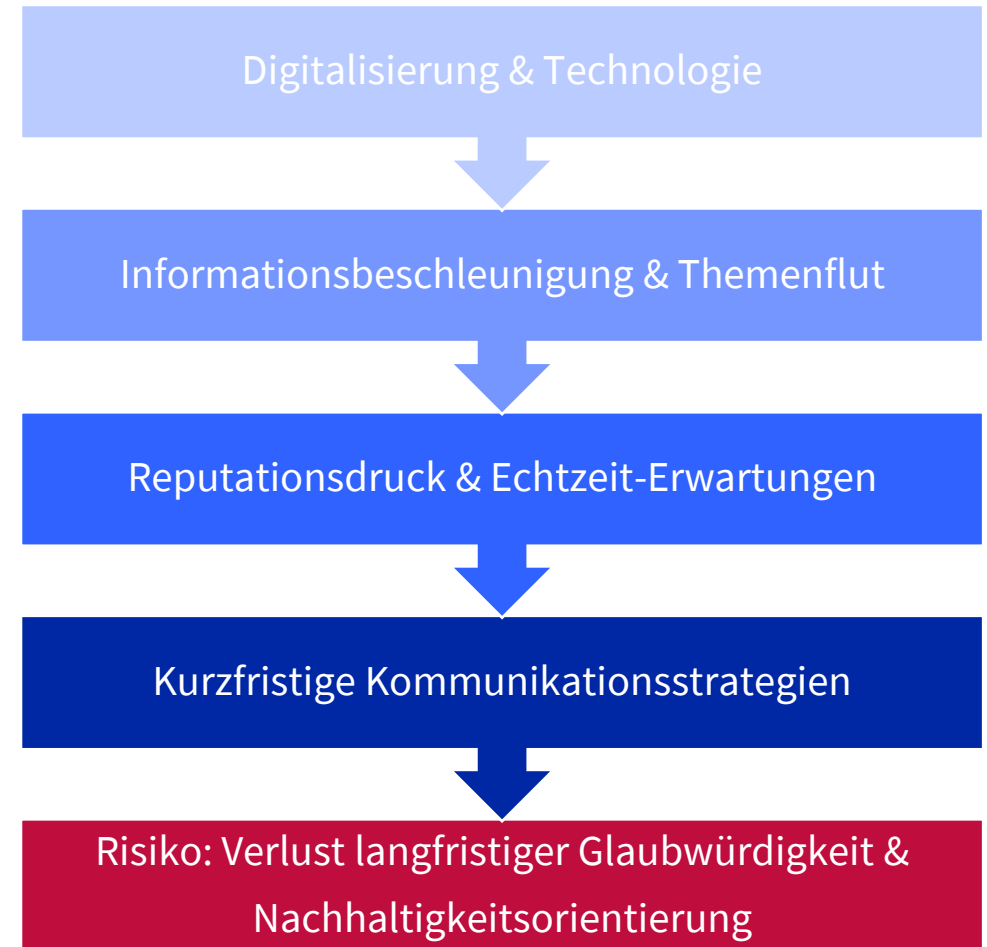
- Themen entstehen, verbreiten und verschwinden schneller.
- Medienlogiken (Couldry & Hepp, 2013) wie Echtzeit-Kommunikation, soziale Medien oder algorithmische Aufmerksamkeit erklären diesen Zusammenhang

2. Beschleunigung → Reputationsdruck für Unternehmen

- Unternehmen müssen sofort reagieren, um Vertrauen und Legitimität zu schützen

3. Reputationsdruck → Kurzfristige Kommunikationslogik („Short-Termism“)

- Fokus auf kurzfristige Imagepflege, statt langfristiger Nachhaltigkeit
- *Beispiel*: Schnelle PR-Kampagnen/Krisenkommunikation (z.B. geopolitische Themen) statt strategischer ESG-Transformation



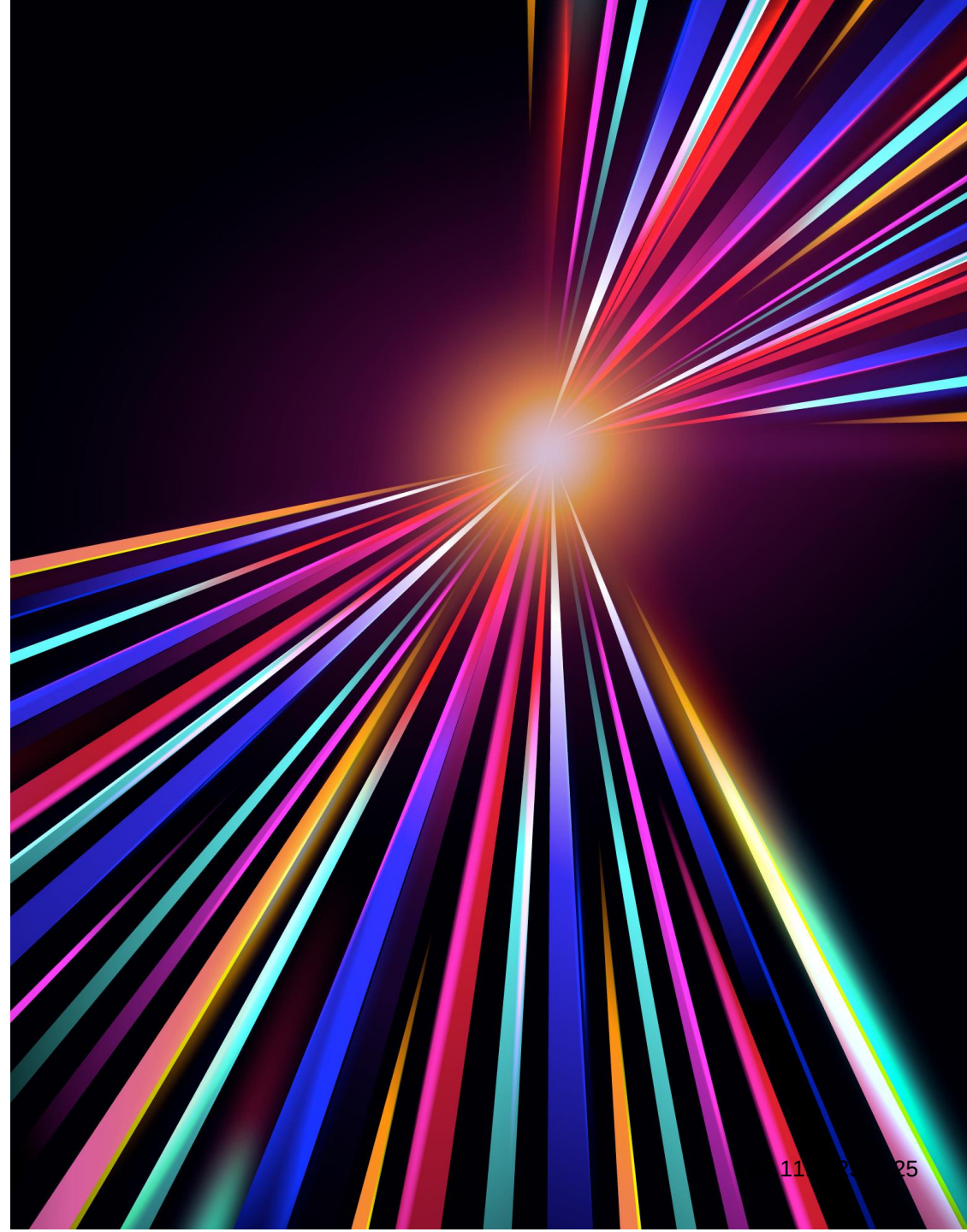
Eigene Darstellung

Eine gängige Reaktion auf ein volatiles und unsicheres Umfeld ist **”Short-Termism”** (Kurzfristigkeit)

Short-termism lässt sich definieren als «Entscheidungen und Ergebnisse, die einen Handlungsverlauf verfolgen, der kurzfristig optimal, langfristig jedoch suboptimal ist»

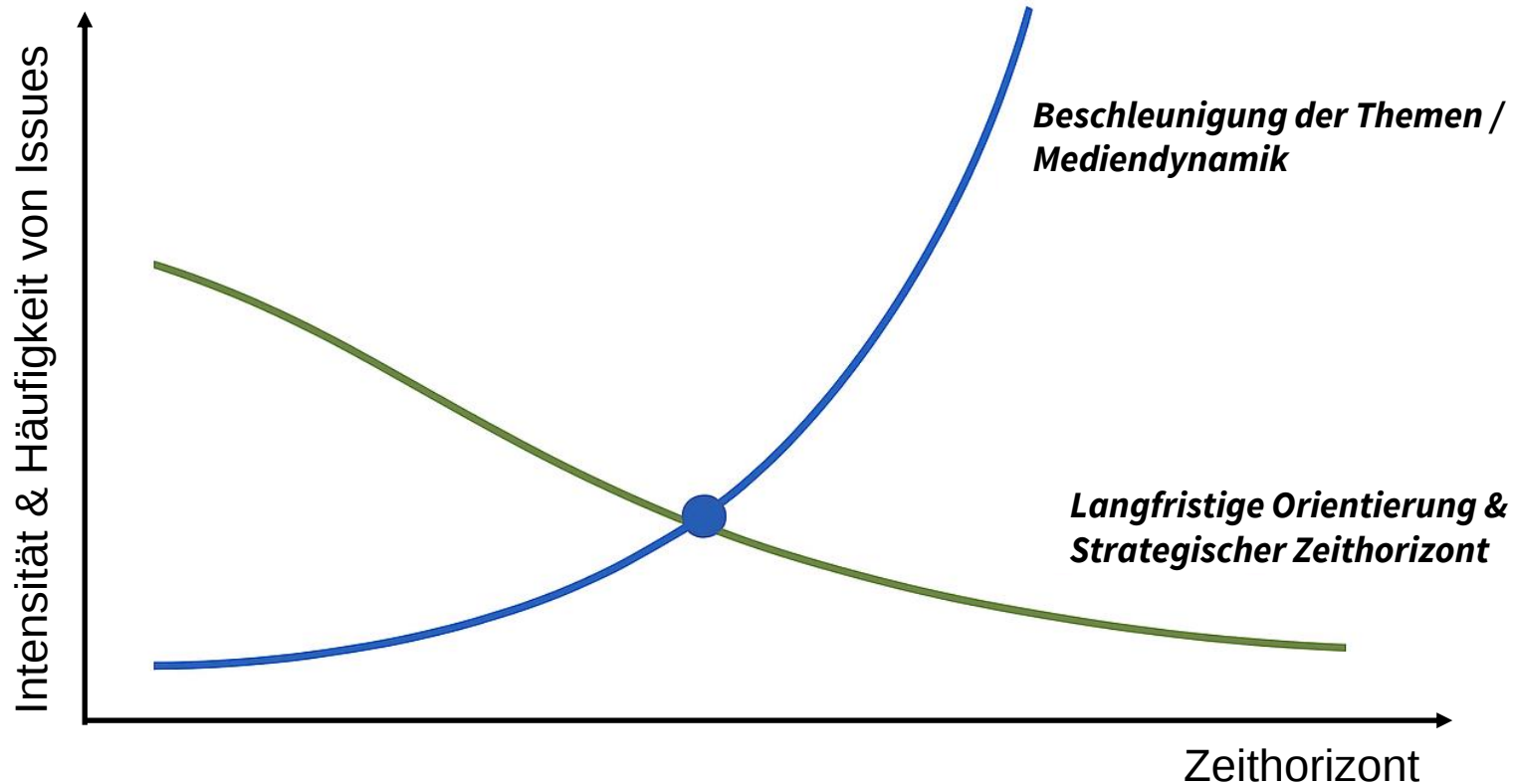
(Laverty, 1996, p. 826)

- Menschen neigen zu **sofortiger Bedürfnisbefriedigung** und zeitlicher Diskontierung (Loewenstein & Thaler, 1989)
- **Dringlichkeit und Unsicherheit** verstärken diese Tendenz
→ Menschen wollen sofortige Belohnungen (Loewenstein & Thaler, 1989)
- Eine zu starke Fokussierung auf kurzfristige Ergebnisse (z. B. Quartalsgewinne) geht oft zulasten **langfristiger Werte** wie Innovation, Infrastruktur, Humankapital und Nachhaltigkeit
(Bansal & DesJardine, 2014)



Von Beschleunigung zu Kurzfristigkeit: Wie digitale Dynamiken Unternehmenskommunikation verändern

Je Schneller die Themen, desto kürzer der Zeithorizont der Kommunikation



Eigene Darstellung

Das Risiko und die Bedrohung durch den Klimawandel bleiben jedoch bestehen...

Versicherungs- und Finanzexpert:innen sehen den Klimawandel als Risiko #1

Global top 10 emerging risks according to experts in 2025



Source: AXA 2025 Future Risk Report

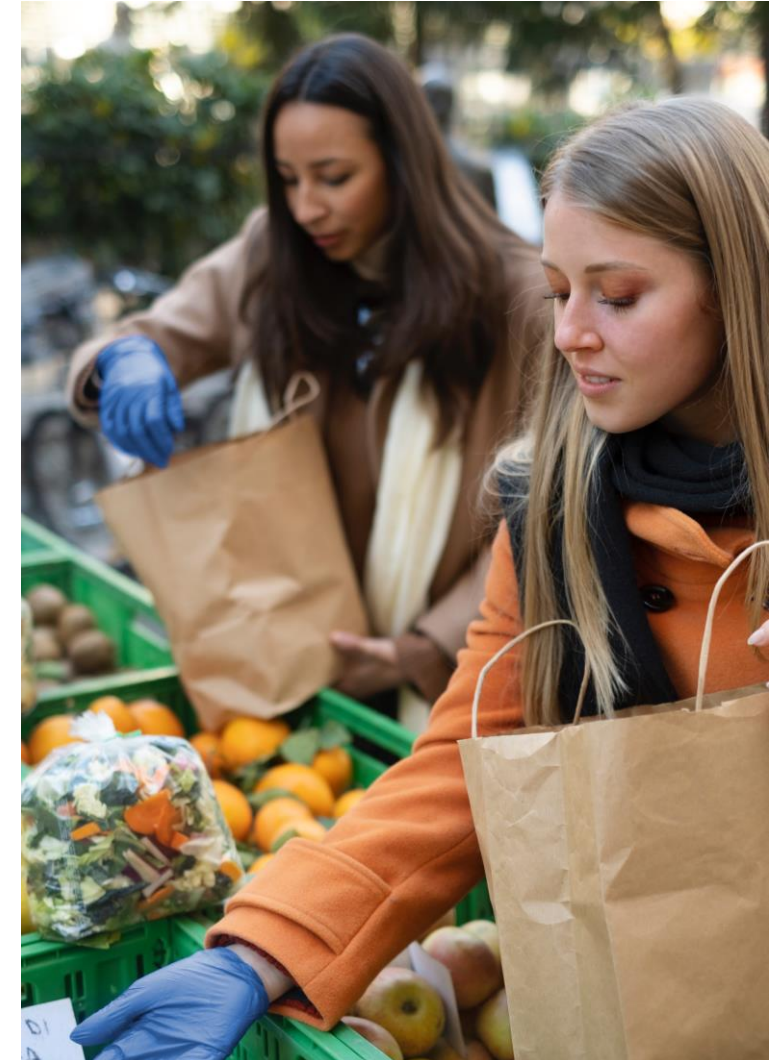
**Wie können wir also Klimaneutralität
wirksam kommunizieren?**

Organisationen sind in einem sozialen System eingebunden und streben nach **Legitimität**.



Legitimacy is “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995; p. 574).

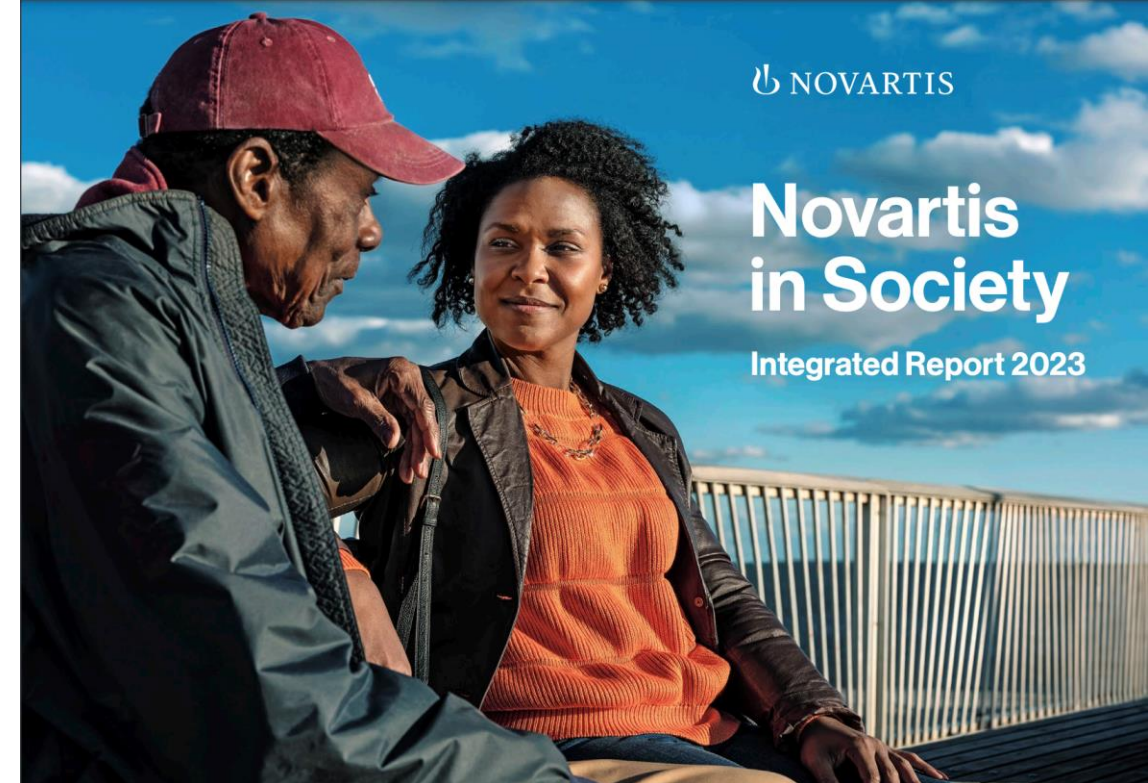
Nachhaltigkeit ist und bleibt bei einer Vielzahl von Interessensgruppen fest in **Normen, Werten und Erwartungen** verankert.



Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen/ CSR **macht Sinn.**

- **Höhere Qualität der Nachhaltigkeitsinformationen → positiver Einfluss auf die Legitimität** (Cho et al., 2024; Sinclair-Desgagné & Gozlan, 2003)
- **Positive Beziehungen zu ...** (siehe Übersicht: Pelozo & Shang, 2011)
 - Produktwahl/Kaufabsichten der Konsumenten
 - Einstellung der Konsumenten gegenüber einem Unternehmen
 - Unternehmensbindung
- **Pufferwirkung** in Unternehmenskrisen (Schnietz & Epstein, 2005)
- Kann die Liquidität erhöhen, die Kapitalkosten senken und die Kapitalallokation verbessern (see overview: Christensen et al., 2021 → **nicht mehr zutreffend für aktuelle Marktgegebenheiten!**)

... birgt aber auch ein **Reputationsrisiko** (Morsing & Schultz, 2006) → **CSR Paradox** (Morsing et al., 2008)



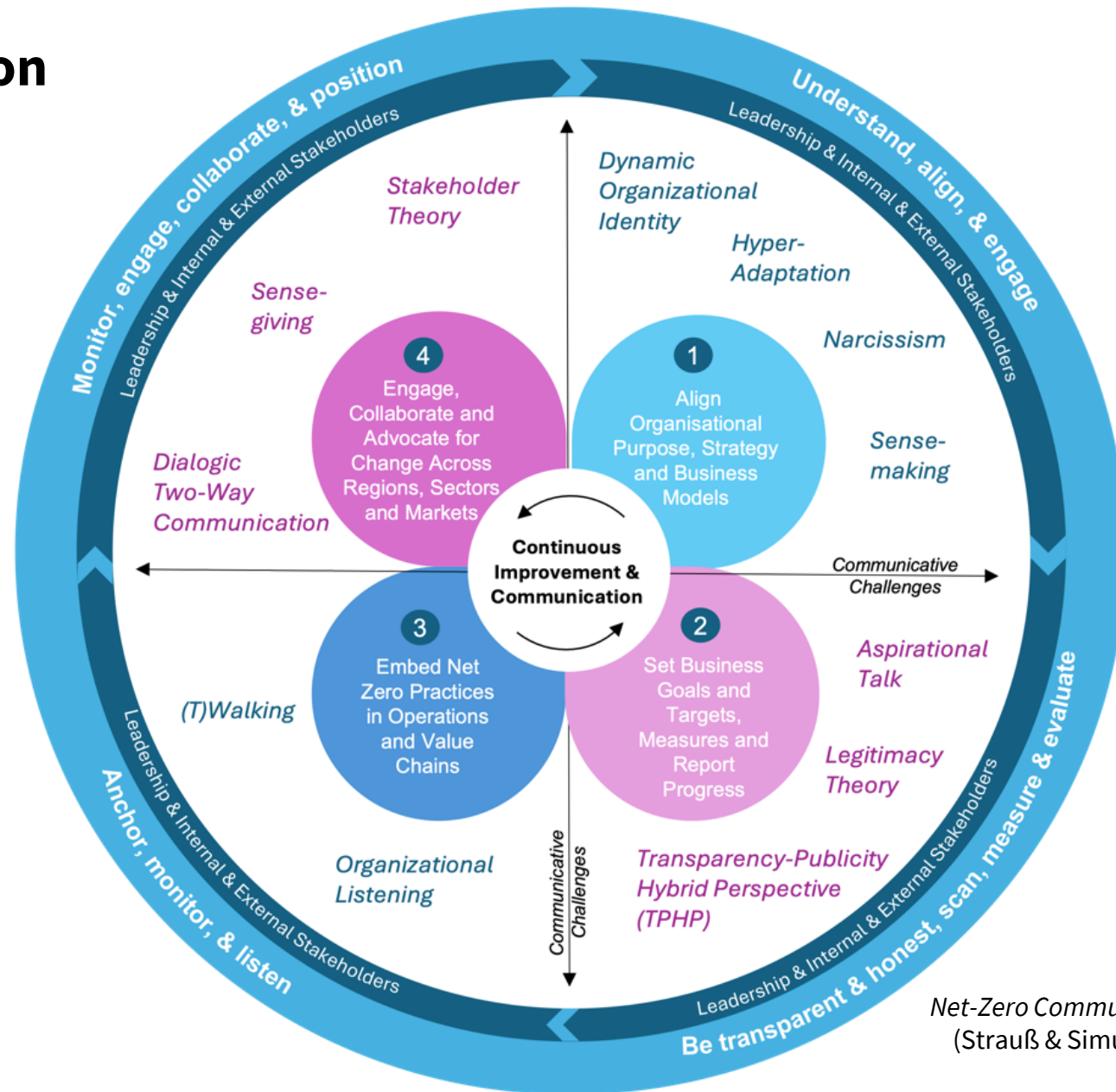
Ein konzeptionelles Modell für effektive Net-Zero Kommunikation

Ein konzeptionelles Modell für effektive Net-Zero-Kommunikation

Net-Zero Kommunikations-Modell

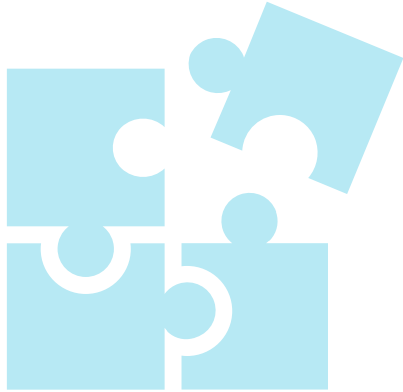
1. Stakeholders
2. Herausforderungen
3. Theoretische Rahmenwerke
4. Implikationen

→ Basierend auf *Net Zero Framework for Business* by The Cambridge Institute for Sustainability Leadership



Net-Zero Communication Model
(Strauß & Simunovic, 2025)

Net - Zero Strategische Kommunikation: Alignment



Alignment



Unternehmens-Management



Organisationszweck, Ziele,
Strategien und
Geschäftsmodelle
aufeinander abstimmen.



Die interne und externe
Kommunikation auf Net-
Zero ausrichten



- ✓ Stakeholder für das Net-Zero-Ziel gewinnen
- ✓ Interne und externe Kommunikationsstrategien und –botschaften aufeinander abstimmen
- ✓ Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigen

**Strategic communication should be aligned with a
“company’s overall strategy to improve its strategic
positioning”**
(Argenti et al., 2005, p. 83)

Net - Zero Strategische Kommunikation: Target-Setting & Reporting



Target Setting & Reporting



Regulatoren, Handelsverbände



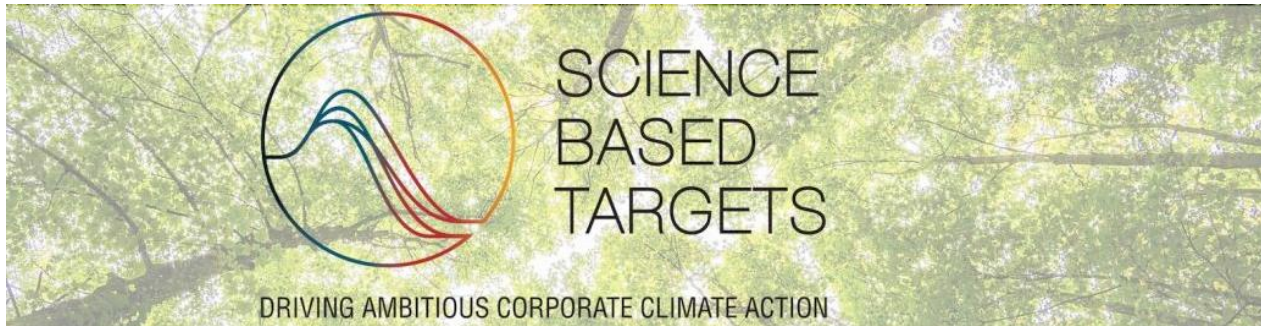
Geschäftsziele und – vorgaben festlegen, Maßnahmen ergreifen und über den Fortschritt berichten



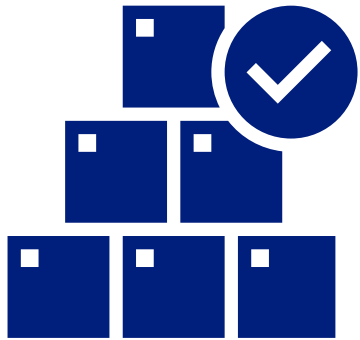
Transparent und glaubwürdig in Bezug auf Ziele und Fortschritte kommunizieren.



- ✓ Offen und transparente Kommunikation über Ziele, Strategie und Berechnungen
- ✓ Nutzung von Monitoring-Instrumenten zur Identifizierung von Problemen, Trends und Herausforderungen
- ✓ Evaluierungsmethoden



Net - Zero Strategische Kommunikation: **Embedding**



Embedding



Mitarbeiter:innen, mittleres Management, Lieferanten



Net-Zero Praktiken in Betriebsabläufe und Wertschöpfungskette einbetten



Net-Zero in den täglichen Arbeitsablauf und die Kommunikation integrieren



- ✓ Ein organisatorischer Zuhörprozess und ein Überwachungssystem (z.B. für soziale Kosten, Emissionsdaten) etablieren
- ✓ Net-Zero in der internen und externen Kommunikation verankern

CLIMATE ACTION

7 steps for delivering net zero supply chains

Feb 18, 2022



Net - Zero Strategische Kommunikation: **Advocating**



Advocating



Politikverantwortliche,
Investor:innen, Kunden, Lieferanten,
Wirtschaftsverbände



Sich engagieren, zusammenarbeiten
und sich für Veränderungen über
Regionen, Sektoren und Märkte
hinweg einsetzen.



Eine glaubwürdige Stimme in
öffentlichen und politischen
Debatten einnehmen.

- ✓ Proaktive und spontane Dialogbeziehungen pflegen und aufbauen
- ✓ Themenbezogene Strategien anwenden
- ✓ Deliberative Lobbyarbeit



Doch wie kann man Greenwashing- Risiken durch Kommunikation entgegenwirken?

Strategien, um das Greenwashing-Risiko zu minimieren

1. **Greenhushing:** ESG-Aussagen bewusst zurückhaltend darstellen, um übertriebene Versprechungen zu vermeiden.
2. **Interne Schulungen:** Teams in klarer und präziser ESG-Kommunikation schulen.
3. **Offener Dialog:** Regelmäßiger Austausch mit Stakeholdern und Aufsichtsbehörden.
4. **Benchmarking:** Praktiken an globalen ESG-Standards ausrichten.
5. **Transparenz:** Sicherstellen, dass datengestützte Aussagen Vertrauen schaffen.
6. **Externe Audits:** Unabhängige Prüfung zur Validierung der ESG-Maßnahmen.

Lediglich **3,3 %** gaben an, dass ihre Organisation viel oder sehr viel **Greenwashing** betreibt.

“

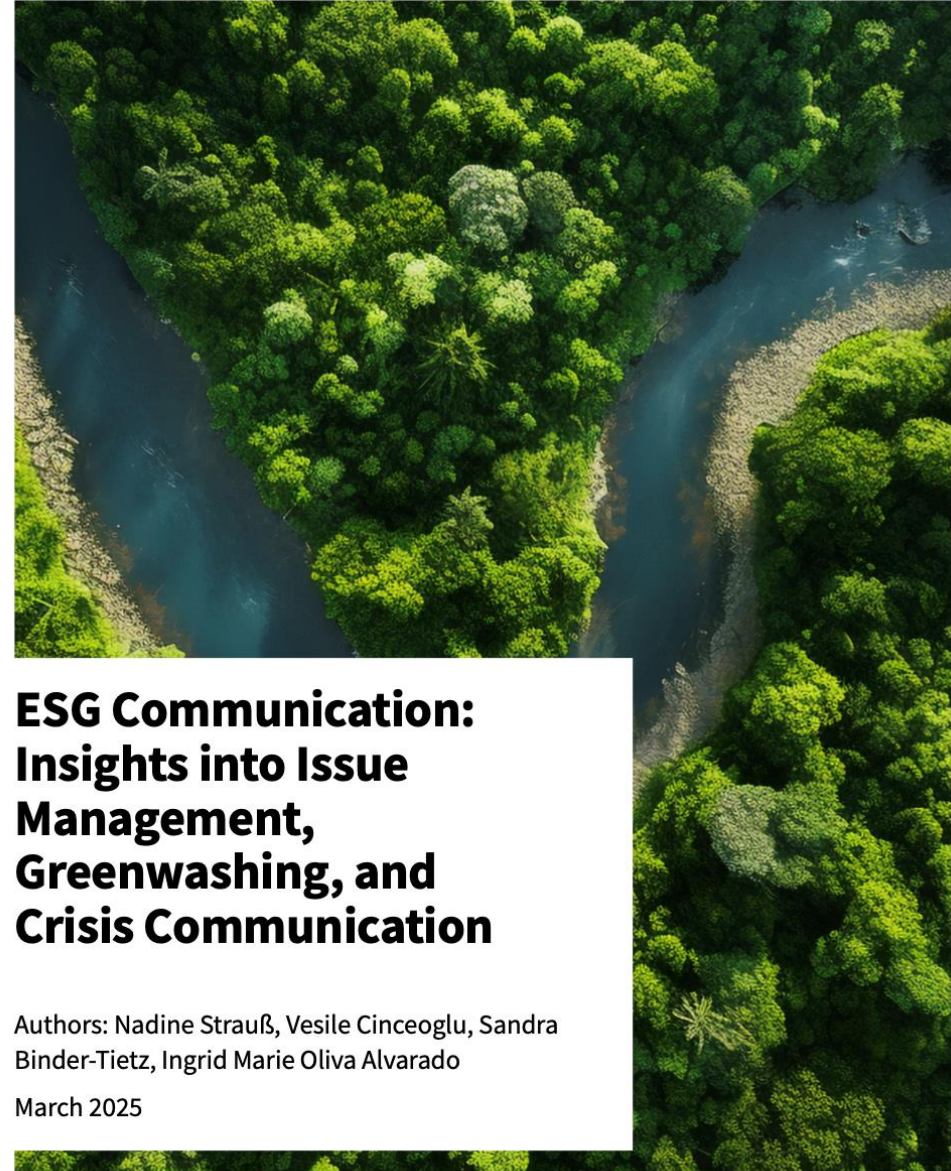
We are cautious with our statements. There is always a four-eyes principle in place.

Denise Manz, Pax-Bank

”

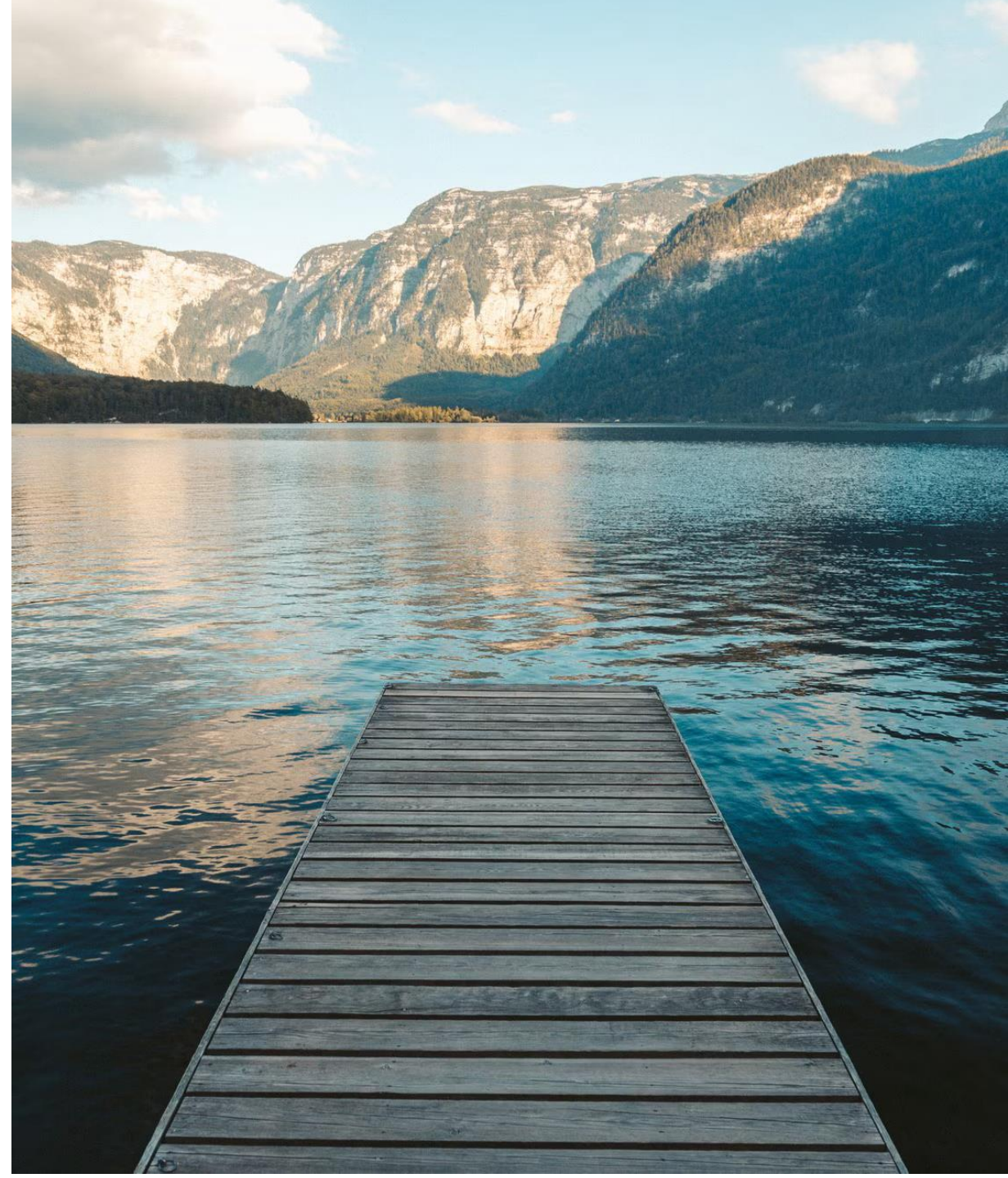


<https://bit.ly/4iHWJ4J>



Zusammenfassung

1. **Net-Zero** bleibt ein zentrales, aber komplexes Ziel.
2. **Medien** prägen, worüber und wie wir über Klimaneutralität denken (z.B. Issue Attention Cycle, Agenda-Setter)
3. **Digitalisierung** beschleunigt Themen und erzeugt **Kurzfristigkeit** (Short-Termism) häufig auf Kosten **langfristiger Nachhaltigkeitsziele**
4. Glaubwürdigkeit erfordert **strategische Kommunikation** (z.B. Alignment, Transparenz, Dialog)
5. Nachhaltige Kommunikation ist ein **Balanceakt**.





Universität
Zürich^{UZH}



LinkedIn Profil

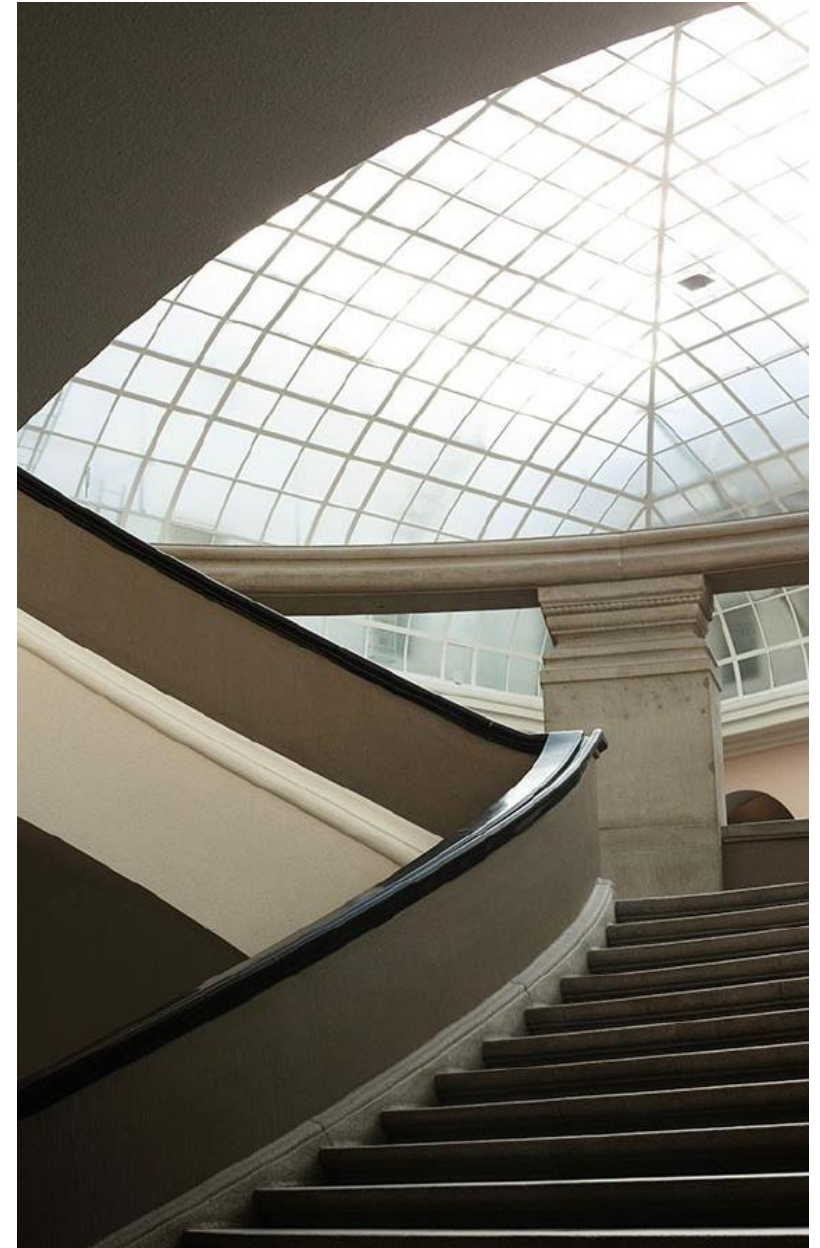
Kontakt

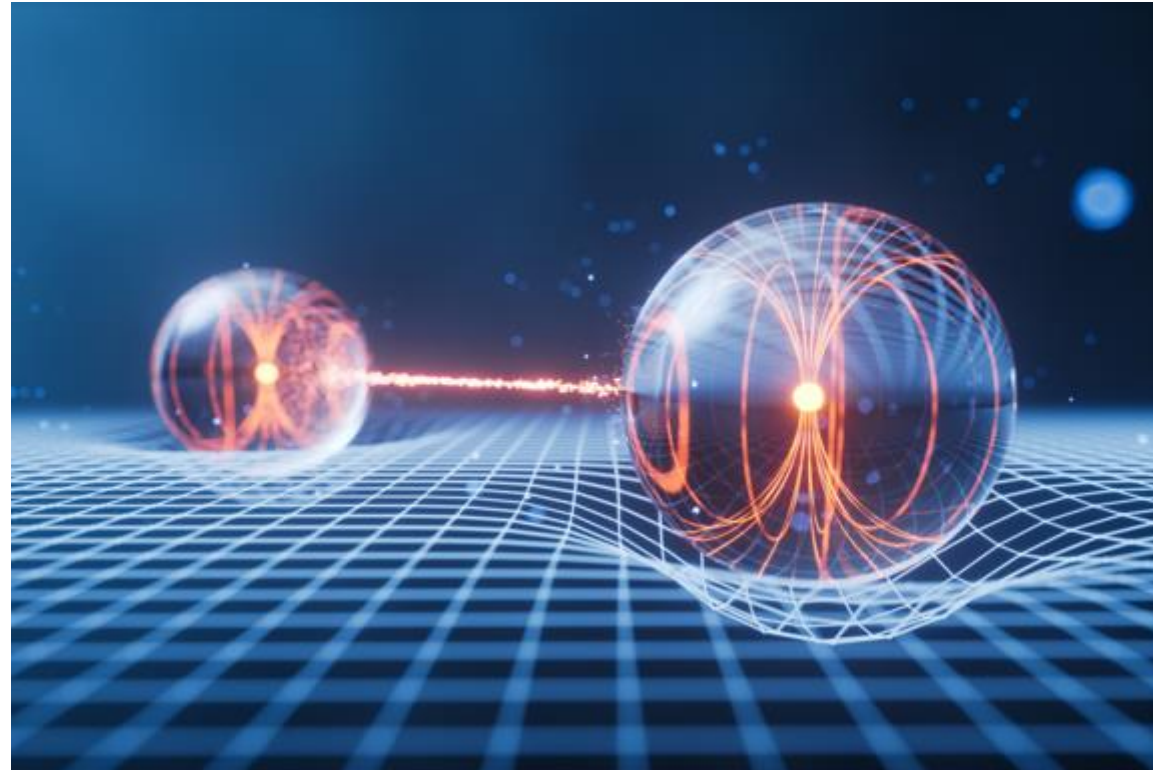
Prof. Dr. Nadine Strauß

Assistant Professor of Strategic Communication and Media Management

+41 76 483 994 5

n.strauss@ikmz.uzh.ch





Lunch & Lecture

IM REICH DER QUANTEN

VON PHYSIKALISCHER THEORIE UND PRAKTISCHER TECHNOLOGIE

Dienstag, 2. Dezember 2025, 12.30 bis 13.30 Uhr

Ihre Meinung zählt!



Zugangscode Online-Umfrage

051125

