

# Unternehmen und Nachhaltigkeit

Zur Rolle von Digitalisierung und  
Unternehmenskultur – Einblicke in Praxis  
und Perspektiven von Unternehmen  
des Mittelstands in Deutschland



DOPPELTE TRANSFORMATION

**Unternehmen und Nachhaltigkeit**  
Zur Rolle von Digitalisierung und  
Unternehmenskultur – Einblicke in Praxis  
und Perspektiven von Unternehmen  
des Mittelstands in Deutschland

Cornelia Daheim

Clara Jöster-Morisse

Jörg Rampacher

Birgit Wintermann

Ole Wintermann

# Inhalt

- 5 **Unternehmen und Nachhaltigkeit – Zusammenhänge und Fragestellungen**
- 7 **Kernaussagen im Überblick**
- 9 **Kapitel 1**  
Heutige Ansätze an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- 13 **Kapitel 2**  
Zur wesentlichen Rolle von Unternehmenskultur und New Work
- 17 **Kapitel 3**  
Nachhaltigkeit als zukünftiger Kern wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit
- 20 **Kapitel 4**  
Neue Ziele der Nachhaltigkeit – auf dem Weg zum regenerativen Wirtschaften
- 23 **Kapitel 5**  
Zur Frage von Nachhaltigkeit, Kosten und Einkommen
- 26 **Kapitel 6**  
Der Wunsch nach stärkerer Regulierung
- 29 **Fazit und Ausblick**
- 31 **Anhang**
- 31 Leitfaden der teilstrukturierten Interviews zur Doppelten Transformation
- 34 Die interviewten Unternehmensvertreter:innen
- 35 Details zum Vorgehen und den beteiligten Unternehmen
- 37 Verzeichnisse
- 40 Die Autoren und Autorinnen und ihre Institutionen

# Unternehmen und Nachhaltigkeit

---

## Zusammenhänge und Fragestellungen

„Grün“ und „Digital“ werden in den letzten Jahren immer stärker gemeinsam gedacht: die Synergien zwischen dem gesamtgesellschaftlichen Paradigma der Nachhaltigkeit und der (industriellen) Digitalisierung werden deutlicher und häufiger praktisch umgesetzt. So ist zum einen klar, dass sich ohne umfassende Digitalisierung z. B. das Zukunftsziel einer Kreislaufwirtschaft oder der Effizienzsteigerung durch Monitoring nicht verwirklichen lassen wird (vgl. z. B. Chauhan, Parida und Dhir 2022), aber zum anderen auch, dass Digitalisierung als solche Gesellschaft und Wirtschaft nicht automatisch nachhaltig oder nachhaltiger werden lässt (vgl. z. B. Quaing und Fink 2022). Gefasst wird das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Digitalisierung häufig als „doppelte Transformation“ (oder Twin Transition), wobei konzeptuell die Digitalisierung der Nachhaltigkeit dient (vgl. zu Definitionen bes. Wintermann et al. 2022 sowie Ortega-Gras et al. 2021). Verankert ist das Konzept zudem als gesellschaftlich-politisches Ziel, definiert und gefordert etwa im European Green Deal (European Commission 2019) oder dem Circular Economy Action Plan (European Commission 2020). Hinweise auf die zunehmende Relevanz für Unternehmen bestehen bereits, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (vgl. Ortega-Gras et al. 2021; Quaing und Fink 2022), ebenso wie darauf, dass bei der Umsetzung ein deutlicher Einfluss von Unternehmenskultur und Arbeitsformen zu vermuten ist, wie unter anderem ein entsprechendes Projekt von Co:Lab e.V. und der Bertelsmann Stiftung kürzlich verdeutlichte (vgl. Wintermann et al. 2022).

Vor diesem Hintergrund spürt dieses Papier anhand von zentralen Erkenntnissen aus Interviews mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen dem Stand der Dinge zu diesen Themen nach: Wo steht der deutsche Mittelstand bezüglich Nachhaltigkeitsansätzen in den Unternehmen? Nach welchen

Maximen handeln Unternehmen, die sich bereits heute der Nachhaltigkeit verschrieben haben? Wie greifen für sie Nachhaltigkeit und Digitalisierung ineinander, und welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?

Ziel dieses Interview-Papers ist es also, in der laufenden gesellschaftlichen Debatte zum Thema Nachhaltigkeit einen Einblick in die entsprechende Praxis und Zukunftsperspektiven aus Sicht von Unternehmenspraktikern des Mittelstands beizusteuern. Denn die Interviewpartner:innen, deren Einsichten und Einschätzungen wir hier zusammenfassen, sind Fachleute für die wirtschaftlich-unternehmerische Wirklichkeit und für die praktische Umsetzung. Sie wissen als Vorreiter:innen, welchen Beitrag zu einer ressourcenschonenderen Wirtschaft mittelständische Unternehmen schon heute leisten können, und welche Anstrengungen es bedarf, den eigenen Anspruch zur gelebten Praxis zu machen – oder auch, wo und wie dies leichter fällt, als es viele wohl noch befürchten. So haben sie in den Interviews über ihre Motivation, Erfahrungen, Best Practices und auch über Wünsche an Politik und Gesellschaft berichtet.

Die in den folgenden Kapiteln näher beschriebenen Kernaussagen speisen sich entsprechend aus leitfragengestützten, semi-strukturierten Interviews mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen aus deutschen mittelständischen Unternehmen. Ausgewählt wurden dabei bewusst Betriebe, die sich proaktiv zum Thema Nachhaltigkeit bekennen und sich darauf beziehen. Die den einzelnen Kapiteln vorangestellten direkten Zitate entspringen aus diesen Interviews und sollen im O-Ton die Kernaussagen veranschaulichen. Dabei wurden zum Teil Formulierungen minimal angepasst, indem zum Beispiel Wiederholungen entfernt oder Versprecher korrigiert wurden, um so die Lesbarkeit zu erhöhen. Zusätzlich basiert dieses Paper auf einer ersten Auswertung einschlägiger Literaturerkenntnisse. Diese werden hier zusätzlich genutzt, um die in den Interviews eingebrachten Einsichten zu ergänzen und in einen größeren Kontext des Diskurses einzubetten.

Wir danken allen Interviewten herzlich für die Zeit und Einsichten, die sie beige-steuert haben, und die Grundlage dieser Publikation sind. Insgesamt konnten hier 18 Interviews mit 20 Interviewpartnern und -partnerinnen, allesamt entsprechende Fachleute aus unterschiedlichsten Bereichen der deutschen Wirtschaft, zusammengebracht werden. Die Interviewten stammen aus kleinen und mittleren Unternehmen – das kleinste mit zwei Mitarbeitenden, das größte mit gut 6000; der Großteil der Gesprächspartner:innen ist in der Führungsebene der Unternehmen tätig. Dabei ist in Bezug auf die Wirtschaftsbereiche etwa die Hälfte der Industrie, die andere Hälfte den Dienstleistungen zuzuordnen, mit einer breiten Abdeckung verschiedenster Sektoren, vom Handwerk und Handel über Finanzdienstleistungen bis zum Baugewerbe. Weit gespreizt ist ebenso die Bandbreite des Unternehmensalters: Die Gründungsjahre liegen recht breit aufgefächert zwischen den Jahren 1951 bis 2020. Während diese Gruppe nicht repräsentativ sein kann und sollte, steht sie so dennoch für eine relativ große Bandbreite der Perspektiven derjenigen im Mittelstand in Deutschland, die bereits heute sehr aktiv im Thema Nachhaltigkeit sind. Weitere Details zum Vorgehen, den Interviewpartnern und -partnerinnen sowie Unternehmen finden sich im Anhang.

Für das Verständnis und die Einordnung zentral ist darüber hinaus, dass diese Publikation lediglich einen Teil und Baustein eines größeren Projekts der Bertelsmann Stiftung zu diesem Thema darstellt. Es wird in Folge durch eine Meta-Studie ergänzt, die sich ausführlich der Studienlandschaft der letzten Jahre zu diesem Thema widmet. Komplettiert wird das Forschungsvorhaben zudem später durch eine umfangreiche Fallstudie.

---

## Kernaussagen im Überblick

### Kernaussage 1

**Die doppelte Transformation ist bereits in vollem Gange: Unternehmen setzen (aus eigenem Antrieb) vielfältige Initiativen an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Digitalisierung um.**

Die Entwicklung und Realisierung von digitalen und nachhaltigen Projekten, ob organisationsintern oder extern, gehört zum standardmäßigen Repertoire aller befragten Unternehmen. Die Interviewten sind sich einig: Ohne ein Zusammenspiel von Digitalisierung und Nachhaltigkeit wären zahlreiche Schritte Richtung mehr Nachhaltigkeit nicht realisierbar.

### Kernaussage 2

**Nachhaltigkeit ist Resultat der Unternehmenskultur und -werte und nicht primär getrieben durch wirtschaftliche Überlegungen. Gleichzeitig fungiert die Unternehmenskultur als Möglichmacher der nachhaltigen betrieblichen Transformation.**

Die Mehrheit der Unternehmensvertreter:innen postulieren eine flache, partizipative und fehlerfreundliche Unternehmenskultur als unabdinglich für Nachhaltigkeit. Kern des Nachhaltigkeitsgedankens sind hier keine Kosten-/Nutzen-Kalkulationen, sondern intrinsische Werte. Die Mitarbeiter:innen agieren als kreative Vorreiter:innen und Mitgestalter:innen, indem sie Probleme lösen und Akzente setzen.

### Kernaussage 3

**In der Zukunft wird Nachhaltigkeit Kern wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit. Ohne Nachhaltigkeit – ökologisch, ökonomisch und sozial – sind Unternehmen nicht zukunftsfähig.**

Im Moment mag Nachhaltigkeit für viele Unternehmen noch wie ein Zusatznutzen wirken – etwas, mit dem sich werben lässt, das man gern mitnimmt, wenn es ohne großen Aufwand zu erreichen ist. Zugleich erwarten die Interviewten für die Zukunft Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, durch die Nachhaltigkeit zur Grundbedingung jeglichen Wirtschaftens wird.

### Kernaussage 4

**Es geht den Unternehmen zunehmend nicht nur darum, den eigenen Fußabdruck zu verkleinern. Stattdessen gewinnt ein regeneratives Nachhaltigkeitsverständnis an Bedeutung. Gemeint ist eine wirtschaftliche Praxis, die den Zustand der Umwelt (oder gar der Gesellschaft) nicht nur erhalten, sondern auch verbessern will.**

Die Unternehmen setzen sich ambitionierte Ziele, die über ihre bisherigen Initiativen hinaus reichen: Bei einigen ist Klimapositivität die nächste Etappe, und für viele ebenso das Prinzip des regenerativen Wirtschaftens, das zum Beispiel auch als im sozialen Sinne regenerativ verstanden wird. Somit würden auch Schäden der Vergangenheit wieder ausgeglichen werden.

**Kernaussage 5**

**Während die Interviewpartner und -partnerinnen für ihre Unternehmen Ausgaben und Anstrengungen Richtung Nachhaltigkeit nicht als Kosten, sondern als notwendige Investition begreifen, zeigt sich dies auf den Märkten und im Kaufverhalten noch nicht in der Breite. Ganz unabhängig von der persönlichen Einstellung sind die erforderlichen Mehrausgaben für viele Menschen nicht zu leisten.**

Nachhaltigkeit hat eine soziale Säule, nicht nur in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden in den Betrieben. Auch Mitglieder der Gesellschaft mit geringeren Einkommen, so fordern einige der Interviewten, müssen durch staatliche Maßnahmen in die Lage versetzt werden, sich frei für nachhaltige Alternativen bei allen Produkten und Dienstleistungen zu entscheiden, und der „Aufpreis“ für Nachhaltigkeit muss anders verteilt werden.

**Kernaussage 6**

**Für den Weg in die Zukunft fordern die befragten Unternehmen eine stärkere Rolle des Staates: ein auf Förderung und allmähliche Normverschärfung fokussierter Ansatz der öffentlichen Hand reicht nicht mehr aus.**

In den Interviews wurde nicht nur bemängelt, dass die Vorgaben zur Nachhaltigkeit den Möglichkeiten weit hinterherhinkten. Teilweise wird eine nachhaltige Erfüllung gesetzlicher Vorgaben sogar zusätzlich erschwert – die Unternehmen werden durch die derzeitige Logik des Marktes zu einem die Umwelt schädigenden Verhalten geradezu gedrängt. Viele halten hier eine deutlich stärkere regulative Steuerung als bisher für nötig.



## Kapitel 1

# Heutige Ansätze an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Digitalisierung

*„Die Wirkungen der Digitalisierung sind für Nachhaltigkeit positiv, oder können es sein – wenn wir den Menschen und unsere Ziele in den Mittelpunkt stellen.“*

*„Digitalisierung macht Nachhaltigkeit erst möglich: Überblick und Analyse sind ohne Digitalisierung nicht machbar.“*

*„Digitalisierung ist aber essentiell für Nachhaltigkeit – denn Digitalisierung stellt Transparenz her. Gerade im Bereich der zirkulären Wirtschaft ist es unerlässlich, Informationen zu den Materialien und Bauteilen zu haben sowie Daten zu Nutzungen und Eigenschaften. Das ist ohne Digitalisierung gar nicht zu bewältigen!“*

In den befragten Unternehmen ist die doppelte Transformation im Sinne der Nutzung von Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit bereits in vollem Gange: Alle befragten Unternehmen entwickeln und realisieren Nachhaltigkeitsansätze auf digitaler Basis. Die Interviewten sind sich einig: Digitalisierung ist eine, wenn nicht gar die entscheidende Voraussetzung für eine große Bandbreite von auf Nachhaltigkeit abzielenden Maßnahmen.

Viele der Interviews betonen dabei, dass die Entwicklung in Richtung Digitalisierung ohnehin bereits fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche betreffe, nicht zuletzt durch den Transformationsschub der Corona-Pandemie (vgl. dazu auch Bitkom 2020). Die Literatur zum Thema hebt hervor, dass die Erkenntnis, dass die Digitalisierung eine zentrale Rolle für die Bewältigung der größten Herausforderung unserer Zeit

– der Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft – eine zentrale Rolle spielen wird, in immer weiteren Teilen der Bevölkerung ankommt (Initiative D21 2022). Die großen Nachhaltigkeitspotenziale digitaler Lösungen, vor allem in Hinsicht auf Ressourceneffizienz, sind demnach in weiten Teilen der Wirtschaft bekannt, nur werden bisher Digitalisierung und Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen noch zu selten zusammen gedacht (Öko-Institut 2022). Anders sieht es in den hier beteiligten Unternehmen aus, die entsprechend durchaus als Vorreiter:innen der doppelten Transformation gelten können.

---

## Transparenz und Kommunikation als wesentliche Faktoren

Transparenz und Kommunikation sind laut den Interviews dabei wesentliche Faktoren, die sich oft, auch bei den kleineren Unternehmen, in entsprechender Berichterstattung zeigen. So wird es in einem Interview betont, auch in Abgrenzung zu Tendenzen zum Greenwashing: „[Nachhaltigkeit] muss auch nachprüfbar sein. In unserem Nachhaltigkeitsbericht kann man alles nachlesen.“ Digitalisierung ist in diesen Fällen also Mittel zur schnelleren, offeneren Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit.

---

## Digitalisierung als zentrales Werkzeug

Weit über den Aspekt der Kommunikation hinaus reichend ist Digitalisierung für viele Interviewte generell bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit ein zentrales Werkzeug, wenn nicht das zentrale Werkzeug: Prozesse werden so intelligenter und damit ressourcenschonender, die Umweltauswirkungen einer Lieferkette können konsequent nachverfolgt werden, Abläufe in Unternehmen werden auf eine Art und Weise gesteuert, dass sie für Umwelt und Mitarbeiter:innen so wenig belastend wie möglich werden. Dabei denken viele der befragten Unternehmen bei allen Aktivitäten gleichzeitig Nachhaltigkeit und Digitalisierung von Beginn an mit.

*„Überall dort, wo wir jetzt in Projekte reingehen, überlegen wir natürlich, welche Möglichkeiten haben wir, das Thema auch digital anzugehen? (...) Die Abbildung der Lieferkette wäre für uns ohne digitale Tools überhaupt nicht möglich gewesen.“*

So ist in diesem und in vielen anderen Beispielen, die die Interviewten einbrachten, Digitalisierung sogar Voraussetzung für die Umsetzung von bestimmten Aktivitäten Richtung Nachhaltigkeit – im obigen Beispiel formuliert in Bezug auf ein Nachhaltigkeitsprojekt des Unternehmens mit dem Ziel, transparentere Lieferketten zu schaffen. Insgesamt ist die Bandbreite der Nachhaltigkeitsansätze, von denen in den Interviews berichtet wurde, groß, und bei fast allen spielt die Digitalisierung eine Schlüsselrolle: detaillierte jährliche Nachhaltigkeitsberichte mit genauem Nachweis des Ressourcenverbrauchs, der Einsatz energetischer Ratingsysteme für errichtete

Immobilien, aber auch die größere Eigenständigkeit der Mitarbeiter:innen, die z. B. dank spezieller Software Termine selbst steuern können, oder Arbeitsplatz und -zeiten frei bestimmen. Verbunden mit einer Reduzierung der Arbeitszeit werde bei letzterem beispielsweise eine deutliche Verringerung des Krankenstandes erreicht. In der Produktion erlauben Analyseprogramme eine bessere Einsicht in den Rohstoffeinsatz, machen Prozesse transparenter und ermöglichen so eine Verbrauchsoptimierung. Verschiedene Tools spielen dabei eine Rolle, dabei arbeiten die Unternehmen häufig mit Partnern zusammen, die sich ebenfalls der Nachhaltigkeit verschrieben haben. Ein weiteres Beispiel sind direkt aus den Bauplänen und Aufzeichnungen vor Ort erstellte Gebäudepässe mit Materiallisten, die bei einem späteren Rückbau eine Wiederverwendung möglichst vieler Stoffe zulassen. Und nahezu alle Interviewten berichten von „Basisaktivitäten“, die zu Beginn erst einmal eine Erfassung und dann schrittweise Reduktion von Materialverbräuchen bedeuteten.

TABELLE 1 Kategorisierung von Vorgehensweisen der interviewten Unternehmen im Feld doppelte Transformation	
Art der Aktivitäten	Aspekte aus den Interviews (Beispiele)
Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfassung bestehender Umwelt- und weiterer Nachhaltigkeitswirkungen (positiv wie negativ), besonders mithilfe digitaler Werkzeuge</li> </ul>
Zielsetzungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partizipative Zielsetzungsprozesse mit Mitarbeitenden</li> <li>■ regelmäßige Überprüfung der Ziele sowie der Zielerreichung und Maßnahmen</li> <li>■ Verständnis als kontinuierlicher Prozess</li> </ul>
Reduktion des Fußabdrucks	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung von Materialeinsatz besonders auch durch (digitale) Optimierung und Digitalisierung</li> <li>■ Ersatz problematischer Materialien durch nachhaltige Alternativen</li> <li>■ Umstellung auf nachhaltige Arbeitsmaterialien</li> <li>■ Reduktion von oder Verzicht auf z. B. Dienstreisen, z. B. durch digitale Tools wie Videokonferenzen</li> </ul>
Kooperation und regionale Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Partnern aus der Lieferkette und / oder der Region</li> <li>■ Regionale oder lokal kommunale Projekte</li> </ul>
Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zentrale Rolle von kooperativer Arbeitskultur, Beteiligung von Mitarbeitenden und neuem Führungsverständnis</li> <li>■ Digital gestützte Kommunikation mit und Einbindung von Mitarbeitenden</li> <li>■ Siehe zu Details das folgende Kapitel</li> </ul>
Quelle: eigene Darstellung, Future Impacts und Bertelsmann Stiftung	

---

## Digitalisierung ist nicht per se nachhaltig

Deutlich wird in den Interviews jedoch auch: Nicht jeder digitale oder digitalisierte Prozess ist zugleich auch nachhaltig, allein schon, weil die Informationstechnologie selbst immer größere Mengen an Ressourcen verbraucht. Trotzdem, so betonen viele Interviewte, können digitale Technologien in vielen Bereichen deutliche Einsparungen erzielen. Genannt wird hier eine Vielzahl an Beispielen: vom häufig genannten durch Videokonferenzen ermöglichten Verzicht auf Dienstreisen bis hin zur besseren Steuerung von Klimatechnik oder der Optimierung von Prozessen (die Literatur spricht hier von einem möglichen erheblichen Beitrag zur Erreichung des deutschen Klimaziels, laut einer Studie bis zu 41%, vgl. Bitkom 2021). Allerdings, auch das betonen die Interviewten, müssen sich für eine breite und rasche Umsetzung auf allen betrieblichen Ebenen Haltungen und Überzeugungen ändern, es wäre eine neue Unternehmenskultur nötig. Diese, so wurde es in ausnahmslos allen Interviews betont, ist für die befragten Betriebe unisono zentral. Das nächste Kapitel stellt dar, was das für die Unternehmen bedeutet.

## Kapitel 2

# Zur wesentlichen Rolle von Unternehmenskultur und New Work

*„Die Unternehmenskultur ist wesentlich – auch die Ideen für Innovation und neue Lösungen kommen ja aus dem Team. Letztlich braucht es dieses Vordenken im Team, bei bestimmten Personen, und eine Kultur, die das ermöglicht und fördert.“*

*„Ich finde (Nachhaltigkeit) ist auch ein gutes Thema, um Entscheidungsfähigkeit zu üben und eigene Ideen mit einzubringen. Wir haben festgestellt, dass das Einbringen eigener Ideen und Initiativen der Mitarbeiter:innen wesentlich ist, und man ermöglichen muss, dass sich alle auch ausprobieren und aktiv beitragen können.“*

*„Man muss auch Mitarbeitende haben, die da Bock drauf haben.“*

Unternehmenskultur beschreibt nicht nur, „wie man sein Geschäft betreibt“, etwa den Umgang mit Fehlern, das Verhältnis zu den Mitarbeitenden oder den Kundinnen bzw. Kunden. Unternehmenskultur geht tiefer: sie erklärt, woher ein Unternehmen, woher die dort Beschäftigten ihre Motivation beziehen, aus welcher Einstellung heraus agiert wird. Es geht um die grundsätzlichen Weichenstellungen, um das, was ein Unternehmen im Kern ausmacht. Und das ist erfolgsrelevant: Firmen, die die Unternehmenskultur an die erste Stelle der Erfolgsfaktoren stellen, erzielen im Vergleich zu anderen ein doppelt so hohes Wachstum (Heidrick Consulting 2021), für Angestellte selbst wird Umfragen zufolge die Unternehmenskultur immer wichtiger (Xing 2022). Zugleich zeigt sich bei einer internationalen Untersuchung großer Firmen, dass Management und Mitarbeiter:innen nicht im gleichen Maß von Firmenwerten überzeugt sind: die Zustimmung liegt bei Letzteren in Bereichen deutlich unter denen der Führungskräfte, zum Teil um mehr als ein Drittel (PwC 2021).

Gerade Nachhaltigkeit trägt jedoch sehr zur Attraktivität eines Unternehmens bei. Wenn mehr als drei Viertel aller Beschäftigten in Deutschland es wichtig finden, dass das Thema Nachhaltigkeit bei ihrem Arbeitgeber einen hohen Stellenwert hat (Stepstone 2021), aber nur vier von zehn das bei sich im Betrieb umgesetzt sehen (Porsche Consulting 2021; und sich wegen dieser mangelnden Umsetzung ein Drittel nicht mehr auf die derzeitige Stelle bewerben würde, ebd.), dann wird deutlich, warum in den Interviews so häufig die hohe Motivation der Mitarbeiter:innen erwähnt und betont wird.

---

## Nachhaltigkeit ist in den beteiligten Unternehmen fest verankert und wird „gelebt“

Weil in vielen der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit oft schon Teil des Gründungsgedankens, oder sogar zentraler Grund für die Gründung war (bei anderen standen zu Beginn digitale Lösungen im Vordergrund, Nachhaltigkeit oder nachhaltige Angebote kamen erst später hinzu), ist sie als Wert fest verankert, betont wird oft: sie werde tatsächlich „gelebt“. Das sorgt für ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl und große intrinsische Motivation. Laut vielen Interviews ist die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens ausschlaggebend für die Gewinnung und den dauerhaften Verbleib der Mitarbeiter:innen.

---

## Umsetzung von für New Work typischen Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen

Dazu kommt: Alle Unternehmensvertreter:innen unterstreichen, zum Teil auch ohne diesen Ausdruck zu verwenden, dass sie in ihren Betrieben die für New Work typischen progressiven Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen umsetzen, mit flachen, durchlässigen Hierarchien, flexiblen Arbeitszeiten bzw. -orten oder kooperativen Arbeitsmethoden. Relativ bis sehr flache Hierarchien werden dabei besonders oft als wesentlich hervorgehoben – so heißt es in einem der Interviews:

*„Bei neuen Ideen profitieren wir von unseren schlanken Führungsstrukturen – es sind trotz der stark gewachsenen Belegschaft nur zwei Schritte bis zum Vorstand.“*

Vermehrte Eigenverantwortung und die Möglichkeit zur Potentialentfaltung galten in den Interviews als selbstverständlich, Familienfreundlichkeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten wurden ebenfalls häufig erwähnt. Diese partizipative und Kreativität fördernde Kultur „gehört einfach dazu“, wenn es um gelebte Nachhaltigkeit ginge – so oder ähnlich formulieren es viele der Interviewten. Nachhaltig werde ein Unternehmen nicht durch eine einzige, dauerhaft gültige Entscheidung. Stattdessen sollten die Mitarbeiter:innen dazu eingeladen sein, die Nachhaltigkeit des Unternehmens immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, nach Verbesserungsmög-

lichkeiten zu suchen und diese zu erproben. Das funktioniert nur gut bei kurzen Entscheidungswegen, offenen Führungskräften und großen Freiheiten. Dies wiederum mache die Umsetzung entsprechender Nachhaltigkeitsinitiativen schneller und weitreichender, da alle oder fast alle sich einbringen. Immer wieder wird davon berichtet, wie sehr Beschäftigte als kreative Vorreiter:innen agieren, Herausforderungen annehmen und neue nachhaltige Akzente setzen.

## Handlungsfelder betrieblicher Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Inhaltlich wurden zum Thema Unternehmenskultur in den Interviews damit alle sechs Handlungsfelder der betrieblichen Transformation angesprochen, die vor kurzem eine Studie zu Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung von Bertelsmann Stiftung und Fraunhofer IAO identifizierte: Arbeitskultur, Technisierung, Geschäftsmodell, Arbeitsorganisation, Kompetenzaufbau / Lernen sowie Führung (Hofmann et al. 2020). Relativ stärker betont wurden in den Interviews die Rolle von Arbeitskultur, Kompetenzaufbau und Lernen (vgl. auch [Kapitel 5](#)) sowie Arbeitsorganisation, da sie für die beteiligten Betriebe für eine erfolgreiche doppelte Transformation eine wesentliche Rolle spielen. Die folgende Tabelle stellt die in dieser Beziehung genannten Aspekte im Vorgehen der beteiligten Betriebe dar.

**TABELLE 2 Interview-Aspekte zu Handlungsfeldern betrieblicher Transformation**  
Handlungsfelder und Definitionen aus Hofmann et al. 2020

Handlungsfelder	Aspekte aus den Interviews zur erfolgreichen doppelten Transformation
<b>Technisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digitale Werkzeuge als Tool zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen</li> <li>■ Digitale Kommunikation für verbesserte Transparenz</li> <li>■ Monitoring und Digitalisierung insbesondere in Bezug auf Prozesse, Materialflüsse und Lieferketten</li> <li>■ Kommunikation mit Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeitenden</li> </ul>
<b>Geschäftsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strikte Ausrichtung des Geschäftsmodells und der Produkte an Nachhaltigkeit</li> <li>■ Langfristige betriebswirtschaftliche Sicht, besonders in Bezug auf Kosten und Investitionen</li> </ul>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbindung von möglichst vielen Mitarbeitenden</li> <li>■ Prozessuales Verständnis von Nachhaltigkeit als Prinzip stetiger Verbesserung</li> </ul>

<b>Arbeitskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flache Hierarchien</li> <li>■ Kooperatives Vorgehen</li> <li>■ Einbringen von Ideen aller Mitarbeitenden</li> </ul>
<b>Kompetenzaufbau / Lernen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fachkompetenz und stetiges Lernen als Voraussetzung der Umsetzung von Nachhaltigkeit</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flache Hierarchien</li> <li>■ Zentrale Rolle der Führung im Sinne von Zielsetzung, Transparenz und Mitbestimmung</li> <li>■ Ermöglichen der Beiträge und Einbindung der Mitarbeiter:innen</li> </ul>
Quelle: eigene Darstellung, Future Impacts und Bertelsmann Stiftung	

---

## Nachhaltigkeit als stetiger Prozess

Durch die oft betonte permanente Weiterentwicklung und Verbesserung sehen die Interviewten die Ausrichtung an Nachhaltigkeit als einen stetigen Prozess, in den möglichst viele Mitarbeiter:innen dauerhaft eingebunden sein sollten. Bewertet wird dies oft auch als Wettbewerbsvorteil, mit dem man der Konkurrenz einen Schritt voraus sei. Besonders wichtig sei dies, da viele davon ausgehen, dass eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung in Zukunft noch wesentlicher wird – darum geht es im nächsten Kapitel.



## Kapitel 3

# Nachhaltigkeit als zukünftiger Kern wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit

*„Es geht inzwischen nicht mehr darum, ob man sich Nachhaltigkeit leisten kann. Heute muss die Frage sein, ob man es sich überhaupt noch leisten kann, nicht nachhaltig zu handeln.“*

*„Es wird nicht mehr ohne Nachhaltigkeit gehen. Ich bin auch davon überzeugt, dass Unternehmen, die das nicht in ihre DNA einfließen lassen, zukünftig keinen Erfolg haben werden.“*

*„Letztlich ist das jetzt schon keine Welle (Richtung Nachhaltigkeit) mehr – denn es gibt kein Abflachen. Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist eine stabile Situation, die Grundvoraussetzung unseres Handelns – anders geht es nicht mehr.“*

In der Systemtheorie ist schon lange klar: Damit sich an einer Situation wirklich etwas ändern kann, benötigt man ein von allen Beteiligten geteiltes Bild der Zukunft, ein Ziel, auf das alle aus innerer Überzeugung hinzuarbeiten bereit sind, statt sich einfach nur einem Zwang zu unterwerfen (vgl. Senge 1990, z. B. „The practice of shared vision involves [...] shared ‘pictures of the future’ that foster genuine commitment and enrollment rather than compliance.“, Senge 1990: 9). Eine solche Vision hat sich die Weltgemeinschaft 2015 für alle Dimensionen der Nachhaltigkeit (Soziales, Wirtschaft und Umwelt) erarbeitet: die als Teil der Agenda 2030 von den Vereinten Nationen verabschiedeten 17 nachhaltigen, einander bedingenden Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals, SDGs; United Nations 2015). Bis 2030 sollen alle Entwicklungs-, Schwellen- und Industriestaaten diese Ziele erreicht haben und die Welt gerechter, gesünder, friedlicher und sozialer gestaltet werden. So ist ein

Bezugsrahmen entstanden, der auch die Wirtschaft mit einbezieht, ohne deren Beitrag vor allem die Ziele 8 („Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“), 12 („Nachhaltige/r Konsum und Produktion“) sowie 13 („Maßnahmen zum Klimaschutz“), nicht zu erreichen wären.

Die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit steht nicht nur im Raum, es erklären sich auch immer mehr Unternehmen bereit, sich dieser zu stellen: inzwischen erstellen 74 Prozent (nimmt man die Berichte zu den Environmental Sustainability Goals dazu, sind es sogar 96 %, vgl. KPMG, 2022) der weltweit größten Firmen Nachhaltigkeitsberichte (2017 waren es nur 43 %, vgl. KPMG 2022), und unter den 1000 umsatzstärksten europäischen Unternehmen hat sich fast ein Drittel dazu verpflichtet, spätestens 2050 klimaneutral zu wirtschaften (Accenture 2021). Zumindest in der öffentlichen Darstellung spielt Nachhaltigkeit so eine immer größere Rolle, gehandelt wird allerdings noch nicht im selben Maße: nur neun Prozent dieser Unternehmen befinden sich tatsächlich auf Kurs (ebd.).

---

## Streben nach Nachhaltigkeit basiert in langfristigem wirtschaftlichen Denken

Auf diesen Kontext beziehen sich auch viele der Interviews. Häufig wurde hier betont, das Streben nach mehr Nachhaltigkeit sei für die beteiligten Unternehmen eben nicht Lippenbekenntnis, sondern eine grundlegende Überzeugung. Zwar gehe es zentral um den Schutz der Umwelt – doch Kern dieser Haltung sei ein wirtschaftliches Langfristdenken, und das Ziel, das, was im Unternehmen heute aufgebaut wird, dauerhaft zu erhalten. Wer zukunftsfähig sein will, muss Nachhaltigkeit zur Grundbedingung seines unternehmerischen Handelns machen, so die Interviewten. Nicht zuletzt, weil (wie sich als Erwartung immer wieder ausdrückte) sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in diese Richtung verändern werden. Deshalb gehen die befragten Unternehmer:innen nach eigener Einschätzung anders vor als die Masse der Konkurrenz: Als Schutz vor Wertverlust werden Gebäude schon heute so geplant und errichtet, dass zur Erfüllung verschärfter künftiger Vorgaben keine Nachrüstungen nötig sein werden, bei den in der Produktion von Konsumgütern eingesetzten Materialien wird auf volle Recyclingfähigkeit geachtet, Nachhaltigkeitsberichte sparen auch Belastungen der Umwelt nicht aus – als Ansporn, in Zukunft noch besser zu werden. Die Motivation für die umfassende Ausrichtung Richtung Nachhaltigkeit ist also zentral zum einen in der auf Langfristigkeit ausgelegten wirtschaftlichen Perspektive verankert, und zum anderen in entsprechenden Werten – die immer wieder als Basis betont wurden.

---

## Erhöhte Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter:innen durch Nachhaltigkeit

Als weitere Motivation (laut vielen Aussagen jedoch eher als sekundärer Effekt einzuordnen) wurde die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter:innen genannt, die sich bewusst für die Firma der/des Befragten entschieden hätten, und das Thema Nachhaltigkeit mit spürbar hohem Einsatz verfolgen würden (vgl. hier auch [Kapitel 2](#)). Ähnlich verhalte es sich bei Kunden und Kundinnen: auch hier sei deutlich festzustellen, dass Nachhaltigkeit immer häufiger ein entscheidendes Kriterium sei. Jedoch wird immer wieder betont: Ausgangspunkt und Grund für die umfassende Ausrichtung an Nachhaltigkeit sind primär die entsprechenden Werte, und die Überzeugung der langfristigen wirtschaftlichen Notwendigkeit. Diese Notwendigkeit, das betonen einige der Interviewpartner:innen, wird vielen Unternehmen in den nächsten Jahren schmerzlich deutlich werden. Studien bestätigen diese Einschätzungen: Arbeitnehmer:innen, sowohl in Deutschland (Stepstone 2021) als auch international (Deloitte 2021), entscheiden sich aus Überzeugung für Stellen bei „nachhaltigen“ Firmen – und vor allem jüngere Generationen nehmen dafür sogar eine geringere Entlohnung in Kauf (Ro 2022). Auch Investoren und Investorinnen legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit: so erwartet z. B. der CEO von Blackrock, Larry Fink, deutliche Gewinneinbußen bei Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht priorisieren (Blackrock 2022) – dabei liegen schon jetzt die Profitmargen von auf die Umwelt ausgerichteten Firmen um bis zu 60 Prozent (McKinsey 2020), die Produktivität um bis zu 22 Prozent höher (Deloitte 2018).

---

## Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit

Dazu, so betonen die Interviewten, kommen die erwartbaren Verschärfungen der gesetzgeberischen Vorgaben: Wer schon heute niedrigere Grenzwerte oder höhere Recyclingquoten erfüllt, sei eben der Konkurrenz einen Schritt voraus und erspart sich später teurere, unter Zeitdruck erfolgende Umstellungen – ganz zu schweigen vom europaweit vorgesehenen Umbau des Steuersystems, das darauf abzielen soll, Unternehmen in Zukunft auf Basis ihres Umweltverbrauchs zu belasten (European Parliament 2022). Entsprechend wollen viele der hier befragten Unternehmen schon heute einen entscheidenden Schritt weiter gehen: hin zu einem regenerativen Wirtschaftsverständnis, um das es im nächsten Kapitel geht.

## Kapitel 4

# Neue Ziele der Nachhaltigkeit – auf dem Weg zum regenerativen Wirtschaften

*„Wir haben als Unternehmer und Unternehmerinnen auch etwas dazu beizutragen, dass sich die Dinge wirklich verändern. Für uns ist der Wille und die Lust zentral, die Dinge zu transformieren (...). Der Auftrag von Unternehmern und Unternehmerinnen – und wir sind viele – kann eben nicht mehr nur betriebswirtschaftlich getrieben sein, sondern wir müssen auch etwas Grundlegendes verändern. Das fängt im eigenen Unternehmen an und geht dann weiter über die Lieferkette und über das, wie man sich überhaupt in der Gesellschaft verhält: Dann geht es in der Tat in Richtung nachhaltiges Unternehmertum und nachhaltiges Wirtschaften.“*

*„Unser Anliegen ist tatsächlich, als Unternehmen regenerativ zu wirtschaften. Wir gehen eigentlich davon aus, dass Nachhaltigkeit auf dem aktuellen Status quo, auf dem wir uns befinden, nicht mehr ausreichend ist, (...) und dass es jetzt einen erneuernden, einen regenerativen Einfluss braucht. Wir verstehen das sowohl in Bezug auf ökologische Zusammenhänge als auch auf soziale. Es geht uns (...) genau darum, Wege zu finden, wie wir in einem echten Kreislauf agieren können.“*

*„Wie können wir als Unternehmen einen positiven Einfluss schaffen und nicht nur Schaden begrenzen?“*

Während viele der hier in den Interviews vertretenen Unternehmen als Vorreiter gelten können, da sie relativ früh aktiv in Richtung Nachhaltigkeit waren und dies bis heute sind, oder sie gar mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit das Unternehmen gegründet und aufgesetzt haben, sprechen zugleich alle von ihnen von weiteren Plänen. Viele thematisieren dabei das Verständnis, dass Nachhaltigkeit einen Prozess der stetigen Verbesserung bedeute (vgl. dazu auch [Kapitel 2](#)). Einige von ihnen nennen eine spezifische, besonders ambitionierte Zielvorstellung: Die des regenerativen Wirtschaftens.

Die Vorstellung einer regenerativen Form des Wirtschaftens, auf das sich die Interviewten hier beziehen, spielt im Diskurs um Nachhaltigkeit bereits seit einigen Jahren eine Rolle (vgl. z. B. einen Beitrag zu regenerativen Ansätzen in der Bauwirtschaft aus dem Jahr 2007 bei Reed 2007), hat aber in den letzten Jahren deutlich mehr Aufmerksamkeit erhalten. Sichtbar sind auch entsprechende Aussagen aus Unternehmen, die sich dem Prinzip des regenerativen Wirtschaftens mehr oder weniger verbindlich und transparent bereits heute verschreiben (vgl. z. B. Griffiths 2019, und zur Frage der Verbindlichkeit entsprechender Ziele z. B. Rannard 2022). Was genau der Begriff des regenerativen Wirtschaftens beschreibt, wird bisher nicht einheitlich gehandhabt; zumeist ist jedoch ein Prinzip des Wirtschaftens gemeint, das nicht nur – wie in vielen bisherigen Nachhaltigkeitsaktivitäten – die negativen Umwelt- und eventuell weitere soziale Auswirkungen und Kosten reduzieren will, sondern stattdessen mehr positiv beitragen und beisteuern will, als „entnommen“ wird, und auch frühere Schäden ausgleichen will (vgl. zu Definitionen und Beispielen Schmidkonz 2022).

---

## Positiver Beitrag statt Schadensbegrenzung – das regenerative Verständnis

In diesem Verständnis beschreiben ihr Ziel der regenerativ verstandenen Nachhaltigkeit auch die Unternehmen, die dies in die Interviews einbrachten; formuliert wird hier zum Beispiel die Leitfrage: „Wie können wir als Unternehmen eben nicht nur Schäden, die wir anrichten, begrenzen, sondern gar einen positiven Einfluss hinterlassen und schaffen?“. Sie sprechen dabei zum Beispiel von einer „Vision“ und einem eher mittel- bis langfristigen Ziel; Klima-Positivität wird hier mehrfach genannt als relativ naheliegender nächster Schritt. Thematisiert wird zugleich häufig, dass Klima-Positivität noch relativ weit entfernt sei, zunächst das Ziel der Neutralität erreicht werden müsse – in einem Interview wird Klima-Positivität gar als weit in der Zukunft liegender, aber durchaus erstrebenswerter „Traum“ bezeichnet. Andere gehen mit ihren Zielen bereits weiter: Dort geht es neben Klima-Positivität auch um positive Wirkungen in der sozialen Dimension. So wird in einem der Interviews formuliert, dieses regenerative Prinzip sollte auch für die Mitarbeiter:innen gelten: „Grob gesehen würden wir sagen, wir möchten gerne ein Arbeitsplatz sein, an dem man die Energie, die man investiert, auch wieder zurückbekommt.“ Auch hier, wie generell in Bezug auf die Unternehmenskultur, die als Voraussetzung und wesentlicher Hebel Richtung Nachhaltigkeit eingeordnet wird (vgl. dazu [Kapitel 2](#)), verstehen die Interviewpartner:innen diese positiven Auswirkungen entsprechender Arbeitsweisen und -bedingungen als einen Ansatz, der ihrem Unternehmen Vorteile bringt.

---

## Das Leitbild der Kreislaufwirtschaft

Mehrere der Interviewpartner:innen betonen im Zusammenhang mit zukünftigen Zielen, dass ihnen ein „klassisches“, „traditionelles“ oder „bisher weit verbreitetes“ Verständnis und Ziel oder Ziel-Set der Nachhaltigkeit nicht mehr genüge, dass sie weitergehen wollen und werden. Thematisiert wird explizit in mehreren der Interviews das Ziel und Leitbild der Kreislaufwirtschaft, also einer Form des in sich geschlossenen Wirtschaftens, in der alle der Umwelt entnommenen Rohstoffe verwertet und dauerhaft wiederverwertet werden, in der also zum Beispiel kaum bis kein „Müll“ oder Abfall mehr entsteht (vgl. zu Definitionen Europäisches Parlament 2022). Verbunden ist dieses Thema in den Interviews häufig mit einer Sicht auf Wirtschaft, die unternehmerisches und wirtschaftliches Handeln als Teil eines Ökosystems begreift; ebenfalls genutzt wird hier das Bild des „Corporate Citizen“, der sich eben auch als Teil der Gemeinschaft versteht.

Sehr deutlich betonen in diesem Zusammenhang der nächsten Ziele zudem viele der Interviewpartner:innen, dass sie sich von denen unterscheiden wollen, die sich der Nachhaltigkeit nur oberflächlich, oder gar nur zum Schein im Sinne des „Greenwashing“ verschreiben, also viel dazu kommunizieren, aber nicht entsprechend und nicht überprüfbar handeln, die also „nur scheinbar nachhaltig“ sind. Hier könne, so die Einschätzung in einigen Interviews, insbesondere das Prinzip des regenerativen Wirtschaftens zu einer stärkeren Klarheit führen, was wirklich als nachhaltig zu verstehen sei. Um das Ziel einer regenerativen Wirtschaft zu erreichen, das einige Interviewpartner:innen als die nächste Stufe der Nachhaltigkeit einordnen, ist jedoch, so betonen sie, eine weitreichende Transformation (gesprochen wird auch von einer „tiefgehenden Transformation“) notwendig. Dazu sei unter anderem auch ein anderer Blick auf Kosten nötig, um den es im nächsten Kapitel geht.

## Kapitel 5

# Zur Frage von Nachhaltigkeit, Kosten und Einkommen

*„Die Kunden legen zwar einen hohen Wert auf Nachhaltigkeit, schrecken aber noch vor höheren Preisen zurück. Deshalb tut sich auch der Handel schwer, nachhaltige Produkte mit ins Sortiment zu übernehmen.“*

*„Nachhaltigkeit an sich ist kein Verkaufsargument; man muss den Kunden mehr bieten. Die Gruppe der Kunden, die bereit ist, für wirklich nachhaltige Produkte deutlich mehr zu bezahlen, ist in vielen Bereichen noch zu klein.“*

*„Wir sind ja leider immer noch in der Situation, dass Nachhaltigkeit noch gar nicht wirklich gesamtgesellschaftlich verankert ist – was auch daran liegt, dass Nachhaltigkeit ‚teuer‘ sein kann.“*

Die Interviewten betonen in großer Mehrheit, dass sie (für sich als Unternehmen) Ausgaben und Anstrengungen auf dem Weg Richtung Nachhaltigkeit nicht als Kosten begreifen, sondern als notwendige Investition, die sich langfristig auszahlen wird. Dies zeugt von einem Verständnis, das das unternehmerische Handeln zum einen aus Werten, Überzeugung und Unternehmenskultur ableitet und sich in diesen begründet, und nicht aus einer kurzfristigen Kosten-Nutzen-Rechnung. Zum anderen herrscht die Überzeugung vor, dass sich diese Kosten im Sinne einer notwendigen Investition mittel- bis langfristig wiederum auch in klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen positiv niederschlagen werden. Einige der Interviewten berichten jedoch auch davon, dass die Kostenfrage in Einzelfällen durchaus beschränkt, welche Nachhaltigkeitsinitiativen umgesetzt werden können; zum Beispiel wurden höhere Kosten für einen „echten Ökostromanbieter“ genannt, die bisher noch nicht gerechtfertigt werden konnten.

---

## Märkte und Nachfrage sind bisher nicht primär nachhaltig

Bei dieser grundlegend vorherrschenden Einordnung von Nachhaltigkeitskosten als Investition geht es jedoch um die interne Perspektive innerhalb der jeweiligen Unternehmen – in Bezug auf die Rolle von „Kosten“ von Nachhaltigkeit in den Märkten insgesamt und für Kunden im Allgemeinen fällt die Einschätzung der Interviewten wiederum gänzlich anders aus: Noch seien Märkte und Nachfrage eben nicht primär nachhaltig. Interessant ist diese Einordnung insbesondere vor dem Hintergrund der Grundaussage, die in einem Großteil der Gespräche von den Interviewten aktiv eingebracht wurde, dass Nachhaltigkeit heute kein „nice to have“, keine zusätzliche und optionale Aktivität oder Ausrichtung sein sollte, sondern als Notwendigkeit betrachtet wird. Viele der Interviewten betrachten ein entsprechendes Umsteuern als notwendig und zwingend erforderlich, wenn die menschlichen Lebensgrundlagen erhalten werden sollen, gesprochen wird hier von einer „Überlebensnotwendigkeit“. Sie betonen aber eben auch, dass die Nachfrage dies (heute) nicht widerspiegele – und diese Einschätzung gilt sowohl für Interviewte aus Branchen im B2B-Segment (also für Unternehmen, die Dienstleistungen oder Produkte für andere Unternehmen anbieten) als auch für jene im B2C-Segment (also für Unternehmen, die Dienstleistungen oder Produkte für Privatpersonen anbieten). Zwar sei die Nachfrage nach nachhaltigen Dienstleistungen und Produkten gestiegen, aber diese prägen eben noch nicht (nach Einschätzung der Interviewten in keiner der beteiligten Branchen) den Großteil der Märkte. Thematisiert wird hier beispielsweise im B2B-Segment, dass eine separate Bepreisung von nachhaltigen Elementen einer Dienstleistung meist Verhandlungen zum Opfer falle, also von Kunden eher nicht angenommen werde – als Lösung wurde hier davon berichtet, diese Elemente „einzupreisen“ und als selbstverständlichen Teil der Dienstleistung mitzuverkaufen.

---

## Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sind nicht für alle erschwinglich

Stärker noch spielt das Thema der Kosten bei den Interviewten eine Rolle, die Produkte oder Dienstleistungen für Endkonsumenten anbieten. Vielfach angesprochen wird hier, dass nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zwar für Kunden aus mittleren und höheren Einkommensklassen definitiv erschwinglich seien, und insgesamt die Nachfrage auch steige. Als problematisch wird aber von einigen Interviewten eingeschätzt, dass nachhaltige Alternativen für viele Produkte und Dienstleistungen für Kunden und Kundinnen mit niedrigen Einkommen heute nicht bezahlbar seien. Zwar wird zum Teil thematisiert, dass nachhaltige Produkte nicht per se teurer sein müssten, wenn man auch hier Kosten und Nutzen über längere Zeiträume rechne; zum Beispiel, da ein Produkt länger funktioniert oder ausreicht, oder indem eine Dienstleistung länger wirke und somit weniger häufig nachgefragt werden müsse – es wird aber auch deutlich gemacht, dass dies bei weitem nicht für alle Produkte und Dienstleistungen gilt.



Die Gruppe von Kunden und Kundinnen mit niedrigeren Einkommen, deren Pro-Kopf-Verbrauch ja am wenigsten zu Umweltschäden beiträgt (vgl. z. B. Umweltbundesamt 2016), könne also oft nicht frei entscheiden, ob sie nachhaltig oder nicht nachhaltig konsumieren möchte, da nur die günstigste Variante eines Produktes oder einer Dienstleistung überhaupt erschwinglich sei. Daher, so der Vorschlag in einem der Interviews, sollte der „Aufpreis“ für Nachhaltigkeit zukünftig geringer sein, so dass „wirklich die gesamte Gesellschaft nachhaltig leben und konsumieren kann“. Angesprochen wird in den Interviews damit die Frage der Einkommensgerechtigkeit und des Zugangs zu nachhaltigem Konsum und Dienstleistungen, die auch in der Literatur zum Thema eine Rolle spielt (vgl. z. B. Umweltbundesamt 2021). Dieser Zugang, so sprechen es einige Interviewte an, sollte für alle Bürger:innen vorhanden sein. Ebenfalls wird in diesen Interviews die Verbindung dieser Thematik zur internen Umsetzung innerhalb von Unternehmen aufgezeigt. So unterstreicht ein Interviewpartner, dass, wenn noch weitere und kostenintensive Schritte im Unternehmen Richtung Nachhaltigkeit gegangen werden sollen, gerade die niedrigeren Löhne erheblich nach oben angepasst werden müssten, um nicht mit deutlichem Widerstand rechnen zu müssen. Viele halten dazu eine weiter (als bisher) reichende politische Steuerung für nötig – darum geht es im nächsten Kapitel.

## Kapitel 6

# Der Wunsch nach stärkerer Regulierung

*„Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind natürlich nach wie vor ein Hemmnis. Hier braucht es viel mehr Zielsetzungen und Anreize.“*

*„Aus meiner Sicht gibt es zu wenig (auch gesetzgeberisch) vordefinierte (Nachhaltigkeits-)Themen, wo für die Unternehmen klar ist: Das kann man jetzt alles abarbeiten.“*

*„Fachwissen (zur Nachhaltigkeit) ist wichtig, denn es ist eine zentrale Voraussetzung für mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen. Aber leider ist das heute nicht wie eigentlich benötigt vorhanden.“*

Obwohl nicht alle Interviewpartner:innen hier zustimmen, nennt ein überwiegender Teil sehr deutlich eine stärkere Regulierung als wesentliche Weichenstellung für zukünftige Nachhaltigkeit in Unternehmen, also eine stärkere politische Steuerung, die sie sich explizit wünschen. Hintergrund ist hier die Beobachtung, dass über die letzten Jahrzehnte deutlich wurde, dass Freiwilligkeit und Anreize nicht ausreichen, um die bestehenden Ziele zum Thema Klimawandel und Nachhaltigkeit zu erreichen (vgl. dazu auch das vorherige Kapitel zur Frage der Kosten und entsprechender Entwicklungen auf den Märkten und im Kaufverhalten von Konsumenten und Konsumentinnen). Viele formulieren so oder so ähnlich, was sie erwarten und auch erhoffen:

*„Weitere und deutliche rechtliche Veränderungen sind nötig, um alles umzusetzen, was wir uns gesellschaftlich-politisch als Ziel gesetzt haben. Das wird schnell gehen, und es muss schnell gehen. Aus Förderungen werden dann Vorgaben, und das brauchen wir auch.“*

---

## Erwünscht: Ein Mix von Anreizen, Geboten und Verboten, mit mehr Dominanz von Vorgaben

In einem ähnlichen Tenor formulieren auch andere Interviewpartner:innen, dass sie sich für die nahe Zukunft rasche und weitreichende regulative Steuerung wünschen, häufig formuliert als einen Mix von Anreizen, Geboten und Vorgaben, in denen zukünftig die gesetzlichen Vorgaben deutlich mehr dominieren sollten. Argumentiert wird dabei mit der starken zeitlichen Dringlichkeit, um z. B. dramatischste Klimawandelfolgen noch abwenden zu können. Gesetzgebung wird hier von den meisten als wichtigster Treiber in Sachen Nachhaltigkeit eingeschätzt. Betont wird dabei auch mehrfach der Effekt des „level playing field“, also der gleichen Bedingungen für alle Marktbeteiligten. So wird dies in einem der Interviews unterstrichen:

*„Nur gleiche Regeln schaffen gleiche Voraussetzungen für alle Unternehmen; ansonsten sind nachhaltiger agierende Unternehmen ständig schlechter gestellt als solche, die nicht nachhaltig agieren. Das macht die Entwicklung in diese Richtung langsamer und schwieriger. Je mehr also Vorgaben herrschen, desto eher ist sichergestellt, dass auch entsprechende Ziele erreicht werden können, da alle sie verfolgen (müssen).“*

---

## Zur Problematik bisheriger Fehlanreize durch Regulierung

Thematisiert wird in diesem Zusammenhang auch, dass bestehende Regulierung heute noch in erstaunlichem Ausmaß Fehlanreize setze, die Nachhaltigkeit erschweren oder sie gar verhindern. Hier nannten die Interviewpartner:innen unter anderem Anreize in Richtung Förderung von PKW-Verkehr zum Beispiel durch die Pendlerpauschale, und Schwierigkeiten dabei, alternative Formen der Förderung von klimafreundlichen Verkehrsmitteln im beruflichen Kontext umsetzen. Als Beispiele angeführt wurden unter anderem Schwierigkeiten dabei, dass Mitarbeiter:innen Fahrräder zur Verfügung gestellt werden oder Jobtickets, die je nach Fall in der Begründung und Administration einen deutlich höheren Aufwand mit sich brächten als dies bei einem klassischen Dienstwagen der Fall sei.

---

## Impuls zur stärkeren Umsetzungsorientierung in regulatorischen Vorgaben

Neben dem Wunsch nach mehr und stärkerer Regulierung stehen jedoch auch Stimmen, die es als vielversprechender betrachten, (weiter) auf weitgehende Freiwilligkeit zu setzen. Zum einen spielt hier eine Rolle, dass sie selbst Regulierung und

die damit einhergehende und auch für die Zukunft erwartete Bürokratie oft als Hemmnis empfinden, die die Motivation zum Wandel auch verringern kann, und die die unternehmerische Freiheit einschränkt. Zum anderen gibt es auch Stimmen, die sich eine stärkere Differenzierung und Umsetzungsorientierung in Regulierung und Vorgaben wünschen, die zum Beispiel die Machbarkeit für besonders kleine und mittlere Unternehmen mehr als bisher einbeziehen.

---

## Mangelndes Nachhaltigkeits-Fachwissen als Hemmnis

Eine Rolle für den erwarteten wie erwünschten stärkeren und rascheren Schub oder gar Sprung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen spielt in vielen Interviews zudem die Frage des Fachwissens zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis. Mangelndes Fachwissen, mangelndes theoretisches Wissen als auch praktische Umsetzungskompetenz wurde von vielen Interviewten als aktuelle Barriere für Nachhaltigkeit, als bremsender Faktor eingeordnet. Als Lösung und Wunsch wurde zugleich betont, hier müsse in den bestehenden Ausbildungsinstitutionen und Curricula entsprechend umgesteuert werden: so könnte und sollte Nachhaltigkeit in vielen, nach Einschätzung mancher in allen Ausbildungsverläufen und Studiengängen zentraler Bestandteil werden. Damit würde sozusagen „automatisch“ eine Gruppe von Praktikern in Unternehmen und Organisationen einziehen, die sich den entsprechenden Wandel nicht nur wünschen und via learning-by-doing diesen beginnen umzusetzen, sondern die bereits ein entsprechendes Rüstzeug mitbringen. Ein solcher Generationeneffekt sei bereits in Ansätzen zu beobachten, reiche aber bei weitem noch nicht aus.

## Fazit und Ausblick

In der Gesamtschau auf die Interviews mit Unternehmen aus dem Mittelstand in Deutschland, die bereits heute stark in Richtung Nachhaltigkeit aktiv sind, zeigen sich also einige klare Erkenntnisse. So ist für die hier involvierten Unternehmen das Zusammendenken von Digitalisierung und Nachhaltigkeit bereits gelebte Praxis, bei ihnen ist die doppelte Transformation schon in vollem Gange. Digitalisierung wird dabei verstanden als wesentlicher Hebel, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, der an vielen Stellen – von Monitoring und Transparenz in Lieferketten und Materialflüssen, über remote work bis zur Kommunikation im Unternehmen und mit Kunden und Kundinnen – deutliche Beiträge zum Erreichen von Nachhaltigkeitszielen leisten kann.

Als Grundlage der Nachhaltigkeitsausrichtung der beteiligten Unternehmen wurden insbesondere zwei Aspekte deutlich. Zum einen ist dies eine langfristig orientierte Sichtweise, innerhalb derer Kosten und Anstrengungen Richtung Nachhaltigkeit als Sicherung der eigenen, der gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Zukunft verstanden wird. Nachhaltigkeit ist damit eben keine zusätzliche „nice to have“-Aktivität, sondern eine grundlegende und als notwendig verstandene Ausrichtung der Art des Wirtschaftens. Verbunden ist dies mit der Einschätzung, dass Nachhaltigkeit zukünftig gar der Kern wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit wird. Als zweites Basiselement der Nachhaltigkeitsausrichtung der beteiligten Unternehmen kristallisierte sich deutlich die Unternehmenskultur heraus. Sie ermöglicht zum einen ein entsprechendes Umsteuern und die Beteiligung der Mitarbeiter:innen an diesem Prozess, und zum anderen werde durch eine entsprechende Arbeitskultur auch Nachhaltigkeit leichter und besser erreichbar, zum Beispiel durch die Nutzung des internen Innovationspotenzials.

Doch die Unternehmen gehen noch weiter: Sie setzen sich ambitionierte Zukunftsziele, viele von ihnen Richtung Klima-Positivität und einer Ausrichtung an den Prinzipien einer Kreislaufwirtschaft, oder des regenerativen Wirtschaftens. Damit eine solche nachhaltige Form des Wirtschaftens jedoch nicht nur bei ihnen, sondern in der Breite der Wirtschaft und Gesellschaft möglich sei, fordern einige von ihnen zudem, dass für alle Einkommensschichten der Zugang zu nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen gewährleistet sein müsse. Viele halten zudem generell für die Schaffung eines „level playing field“ in den Märkten eine stärkere politische Steuerung, insbesondere durch strikte und raschere gesetzliche Vorgaben, für nötig.

Dieses Schlaglicht auf heutige Praxis und zukünftige Perspektiven der Nachhaltigkeit in den beteiligten Unternehmen des Mittelstands zeigt damit auf, was bereits heute schon möglich ist, und was sich zukünftig (aus Sicht der beteiligten Unternehmen) entwickeln sollte oder könnte. Wie genau entsprechende Ansätze jedoch in einzelnen Unternehmen realisiert werden, was sich davon im Sinne von Best Practices an praktischen Handlungsfeldern ableiten lässt, wie dies auf andere Unternehmen zu übertragen sein könnte, und welche Erkenntnisse es zu diesen Fragen bereits heute in der entsprechenden Fachliteratur gibt, damit beschäftigen sich die weiteren Schritte des Gesamtprojekts.

# Anhang

---

## Leitfaden der teilstrukturierten Interviews zur Doppelten Transformation

### 1. Allgemeines

- a. Name Betrieb
- b. Name und Funktion Interviewter
- c. Anzahl Mitarbeitende
- d. Gibt es dezentrale Standorte?
- e. Gibt es eine eigene F und E-Abteilung?
- f. Rechtsform
- g. Gründungsjahr  
(Trennung zw. neuen Unternehmen und zu transformierenden Unternehmen)
- h. Branche/Produkte: Bitte erläutern Sie, was Ihr Unternehmen macht?

### 2. Nachhaltigkeit

- a. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?
  - i. Definition (3 Säulen – ökologisch, ökonomisch, sozial)
  - ii. Einschätzung Stand Nachhaltigkeit (Skala von 1 bis 10)
- b. Inwiefern handelt Ihr Unternehmen nachhaltig?  
(Trennung intern/extern thematisieren!)
  - i. In ökologischer Hinsicht  
(Beispiele nennen: regionale Produkte verwenden/Verpackungsmüll reduzieren/erneuerbare Energien nutzen usw.)?
  - ii. In sozialer Hinsicht  
(Bsp. nennen: Anpassung von Arbeitsbedingungen i. S. v. New Pay, Weiterbildung, Vereinbarkeit Familie und Beruf usw.)?
  - iii. In ökonomischer Hinsicht  
(Bsp. nennen: Zukunftsorientierung / langfristige Strategie, Innovation, Produktanpassung, fairer Handel und Lieferketten, usw.)?
- c. Unternehmenskultur
  - i. Gibt es eine Strategie oder Leitidee zur nachhaltigen Transformation im Betrieb?
  - ii. Wie werden grundsätzlich Entscheidungen in Ihrem Betrieb getroffen?  
(hierarchisch, soziokratisch; konkret: nur von der Geschäftsführung/ nach Diskussion mit Führungsebene/unter Einbeziehung der Mitarbeitenden)
  - iii. Wie ist die Einstellung der Mitarbeitenden zur Nachhaltigkeit  
(ist diese bekannt, welche Rolle spielt die Haltung der Mitarbeitenden?)
  - iv. Wer hat die nachhaltige Transformation im Betrieb konkret angestoßen?
    1. Kunden
    2. Mitarbeitende
    3. Führungskräfte
    4. Sonstige
  - v. Wie werden neue Ideen zum Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Betrieb generiert? (Wer kann sie einbringen? Wie kann man sie einbringen? Wie werden Ideen ausgearbeitet und umgesetzt?)

- vi. Wie wurden bzw. werden die Veränderung hin zu nachhaltigen Handlungsweisen konkret umgesetzt?  
(allgemein Prozess, wer war beteiligt, Dauer)

**d. Treiber**

- i. Gab es einen bestimmten Anlass, der den Veränderungsprozess angestoßen hat (z. B. Anregungen von außen, neue Förderprogramme, Teilnahme an Veranstaltungen, Diskussionen in der Familie o. ä.)?
- ii. Was bzw. wer hat geholfen in dem Veränderungsprozess?  
(z. B. externe Berater, Austausch in Netzwerken zum Thema Nachhaltigkeit, Initiativen des wirtschaftsnahen Umfeldes, z. B. Wirtschaftsförderungen oder Verbänden in der Region, Förderprogramme usw.)

**e. Hemmnisse**

- i. Wer oder was hat die Veränderung erschwert  
(z. B. politische/rechtliche Rahmenbedingungen, innerbetriebliche Abläufe, Fehlen von Informationen usw.)?
- ii. Was hätte helfen können, dies zu umgehen?

### 3. Digitalisierung

**a. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?**

- i. Definition BST: Technisierung der Arbeitsabläufe einerseits, Veränderung der Arbeitsweise hin zu Agilität andererseits
- ii. Einschätzung Stand Digitalisierung (Skala von 1 bis 10)

**b. Warum haben Sie sich digitalisiert?**

**c. Handlungsfelder der Digitalisierung – Veränderungen?**

- i. Hat sich während der Digitalisierung die Unternehmenskultur im Betrieb verändert? Falls ja, inwiefern?
- ii. Hat sich die Führungskultur/Entscheidungsprozesse verändert?  
Falls ja, inwiefern?
- iii. Hat sich durch die Digitalisierung das Geschäftsmodell verändert?
- iv. Inwieweit hat eine Veränderung in der Technisierung in Ihrem Betrieb stattgefunden?
- v. Wie hat sich die Arbeitsorganisation in Ihrem Betrieb verändert?
- vi. Hat sich die digitale Kompetenz Ihrer Mitarbeitenden verändert?  
Falls ja: Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden dabei?

### 4. Doppelte Transformation

**a. Haben Sie diesen Begriff schon gehört?**

**b. Was verstehen Sie unter „doppelter Transformation“?**

- i. Was könnte damit gemeint sein?

**c. Hat die Digitalisierung bei der Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit eine Rolle gespielt?**

- i. Falls ja: Welche?
- ii. Falls nein: Können Sie sich vorstellen, dass sie eine Rolle spielen könnte?  
1. Falls ja: Welche?  
2. Falls nein: Warum nicht?

**d. Hat die Nachhaltigkeit bei der Digitalisierung eine Rolle gespielt?**

**e. Inwieweit spielen Digitalisierung und Nachhaltigkeit eine Rolle für neue Geschäftsmodelle/Produkte/Produktionsweisen?**

- i. Technologie?
- ii. Mindset?
- iii. U-Kultur?
- iv. Mission Statement?
- v. Selbstverständnis des Unternehmens und der F-Kräfte?



**5. Zukunftsperspektiven**

- a. Welche Rolle wird nachhaltiges Handeln von Unternehmen Ihrer Meinung nach in Zukunft spielen (wir denken hier an die nächsten 10 bis 20 Jahre)? / Welches Szenario sehen Sie in 10 Jahren?
- b. Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Geschäft konkret? Erwarten Sie oder wünschen Sie sich eventuell gar Änderungen im Unternehmensumfeld, z. B. durch veränderte politische Rahmenbedingungen? (Gesetzliche Vorgaben/Verbote/Anreize)
- c. Was glauben Sie, wie sich der Kundenwunsch entwickeln wird?
- d. Was würden Sie einem anderen Betrieb mit auf den Weg geben, wenn dieses sich auf den Weg zur nachhaltigen Transformation begeben will?

**Möchten Sie noch etwas abschließend ergänzen?**

## Die interviewten Unternehmensvertreter:innen

Wir danken allen Interviewpartnern und -partnerinnen für ihre Zeit und Beiträge. Genannt sind sie hier in alphabetischer Reihenfolge nach Nachnamen.

Name	Unternehmen und Link
Benedikt Altrogge	GLS Gemeinschaftsbank eG, <a href="http://www.gls.de">www.gls.de</a>
Johannes Auge	Baum Consult GmbH, <a href="http://www.baumgroup.de">www.baumgroup.de</a>
Katharina Bickel	CATLABS GmbH, <a href="http://www.catlabs.de">www.catlabs.de</a>
Anna Burst	JG Holistic Fashion GmbH, <a href="http://www.shipsheip.com">www.shipsheip.com</a>
Alexander Hachmann	Wahnsinn Design GmbH, <a href="http://www.wahnsinn.design">www.wahnsinn.design</a>
Barbara Hagedorn, Jan Hildburg	Hagedorn Management GmbH, <a href="http://www.unternehmensgruppe-hagedorn.de">www.unternehmensgruppe-hagedorn.de</a>
Lutz Hirsch	Hirschtec GmbH, <a href="http://www.hirschtec.eu">www.hirschtec.eu</a>
Henning Jünke	Schüco International KG, <a href="http://www.schueco.com/de">www.schueco.com/de</a>
Marion Otto, Tim Otto	Vellvie International UG, <a href="http://www.vellvie.de">www.vellvie.de</a>
Patrick Pfeiffer	FairCup GmbH, <a href="http://www.fair-cup.de">www.fair-cup.de</a>
Benjamin Schimmel	Schimmel Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, <a href="http://www.schimmel.co">www.schimmel.co</a>
Carsten Schott	Scavenger Hunt GbR, <a href="http://www.scavengerhunt.de">www.scavengerhunt.de</a>
Dr. Thomas Schüler	Halocline GmbH & Co. KG, <a href="http://www.halocline.io">www.halocline.io</a>
Dr. Gereon Uerz	GROPYUS AG, <a href="http://www.gropyus.com/de">www.gropyus.com/de</a>
Anja Vogel	Papierverarbeitung Vogel GmbH, <a href="http://www.vogel-papierverarbeitung.de">www.vogel-papierverarbeitung.de</a>
Anika Wolf	Style and Bloom, <a href="http://www.style-and-bloom.de">www.style-and-bloom.de</a>
Dr. Sandra Wolf	Riese und Müller GmbH, <a href="http://www.r-m.de/de">www.r-m.de/de</a>
Anna Yona	Wildling Shoes GmbH, <a href="http://www.wildling.shoes">www.wildling.shoes</a>

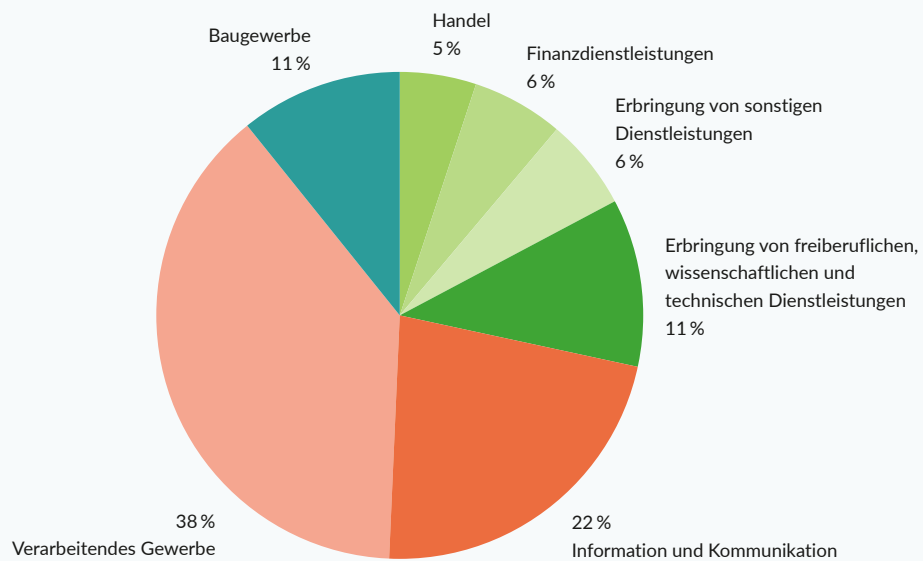
## Details zum Vorgehen und den beteiligten Unternehmen

Die Interviews wurden von der Bertelsmann Stiftung und von Future Impacts durchgeführt, mit Unternehmen des Mittelstands in Deutschland, die bereits zum Thema Nachhaltigkeit aktiv sind. Durchgeführt wurden die Interviews online, auf Basis semi-strukturierter Leitfäden, mit einer Dauer von je ca. einer bis anderthalb Stunden. Insgesamt wurden 18 Interviews realisiert; in zwei der Interviews trugen jeweils zwei Fachleute aus dem gleichen Unternehmen bei.

Die folgenden Grafiken veranschaulichen die Verteilung auf verschiedene Branchen, sowie die Verteilung von Größe (nach Anzahl der Mitarbeitenden) und Gründungsjahren.

**ABBILDUNG 1** Verteilung der in den Interviews beteiligten Unternehmen nach Sektoren (n = 18) (Branchenzuordnung nach der Sektoren-Systematik des statistischen Bundesamts)

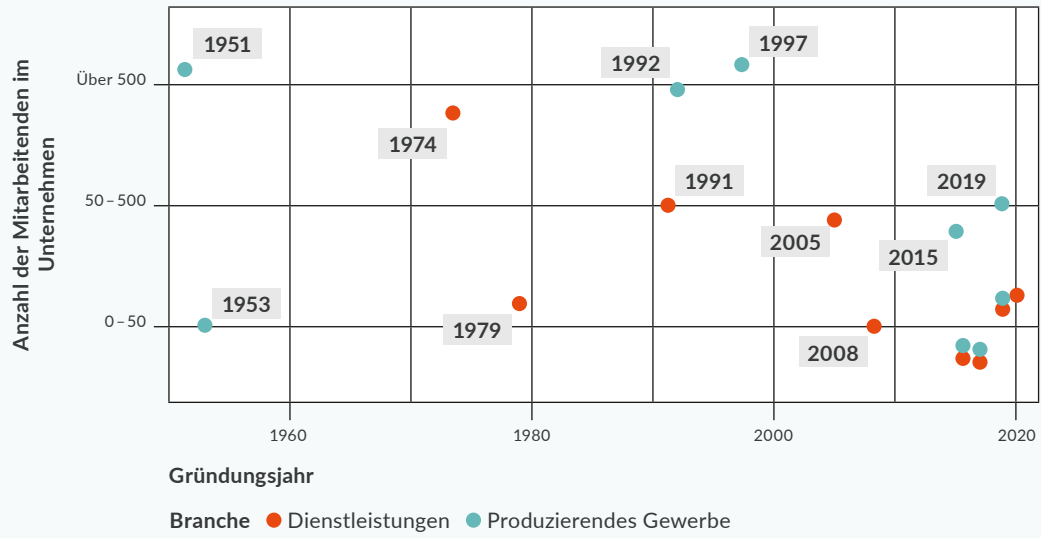
### Verteilung der Befragten Unternehmen nach Sektoren



Quelle: eigene Darstellung, Future Impacts und Bertelsmann Stiftung

ABBILDUNG 2 **Größe und Gründungsjahr der in den Interviews beteiligten Unternehmen**  
(Branchenzuordnung nach der Sektoren-Systematik des statistischen Bundesamts)

**Größe und Alter der befragten Unternehmen**



Quelle: eigene Darstellung, Future Impacts und Bertelsmann Stiftung

# Verzeichnisse

## Literatur

- Accenture (2021). Accelerating global companies toward net Zero by 2050. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-164/accenture-europe-research-reaching-net-zero-by-2050.pdf>
- Bitkom (2020). Corona treibt Digitalisierung voran – aber nicht alle Unternehmen können mithalten. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-treibt-Digitalisierung-voran-aber-nicht-alle-Unternehmen-koennen-mithalten>
- Bitkom (2021). Klimaeffekte der Digitalisierung. Studie zur Abschätzung des Beitrags digitaler Technologie zum Klimaschutz. [https://www.bitkom.org/sites/main/files/2021-10/20211010\\_bitkom\\_studie\\_klimaeffekte\\_der\\_digitalisierung.pdf](https://www.bitkom.org/sites/main/files/2021-10/20211010_bitkom_studie_klimaeffekte_der_digitalisierung.pdf)
- Blackrock (2022). Larry Fink's 2022 Letter to CEOs. The Power of Capitalism. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Chauhan, Chetna, Vinit Parida und Amandeep Dhir (2022). Linking circular economy and digitalisation technologies: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121508>
- Deloitte (2018). Inclusive Mobility: How Mobilizing a Diverse Workforce Can Drive Business Performance. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-inclusive-mobility-mobilize-diverse-workforce-drive-business-performance.pdf>
- Deloitte (2021). A call for accountability and action. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mk/Documents/about-deloitte/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- European Commission (2019). The European Green Deal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX:52019DC0640>
- European Commission (2020). A New Industrial Strategy for Europe. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/T/?qid=1593086905382&uri=CELEX%3A52020DC0102#document1>.
- European Parliament (2022). EU taxonomy: Delegated acts on climate, and nuclear and gas. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698935/EPRS\\_BRI\(2022\)698935\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/698935/EPRS_BRI(2022)698935_EN.pdf)
- Europäisches Parlament (2022). Kreislaufwirtschaft: Definitionen und Vorteile. <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20151201STO05603/kreislaufwirtschaft-definition-und-vorteile>
- Griffiths, Mark (2019). Creating a Climate Positive Business Movement. *World Wildlife Fund*. <https://www.wwf.org.co/?356935/climate-positive>
- Heidrick Consulting (2021). Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress. <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publicationsand-reports/aligning-culture-with-the-bottom-line.pdf>
- Hofmann, Josephine, Claudia Ricci, Richard Schwarz und Valerie Wienken (2020). Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung. Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Auftrag für die Bertelsmann Stiftung. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/erfolgskriterien-betrieblicher-digitalisierung-all>

- Initiative D21 (2022). D21 Digital Index 2021/2022. Jährliches Lagebild zur digitalen Gesellschaft. [https://initiated21.de/app/uploads/2022/02/d21-digital-index-2021\\_2022.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2022/02/d21-digital-index-2021_2022.pdf)
- KPMG (2022). Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
- McKinsey (2020). How the E in ESG Creates Business Value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/how-the-e-in-esg-creates-business-value>
- Öko-Institut (2022). Anreizsysteme für eine ökologisch nachhaltige Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Nachhaltige-Digitalisierung-KMU.pdf>
- Ortega-Gras, Juan-José, Maria-Victoria Bueno-Delgado, Gregorio Cañavate-Cruzado und Josefina Garrido-Lova. (2021). Twin Transition through the Implementation of Industry 4.0 Technologies: Desk-Research Analysis and Practical Use Cases in Europe. In: *Sustainability* 2021, 13, 13601, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su132413601>.
- Porsche Consulting (2021). Arbeitnehmer erwarten mehr Nachhaltigkeit. <https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/ce1132b4-f790-4b73-ab80-127624aa5882.zip>
- PwC (2021). Global Culture Survey 2021. The link between culture and competitive advantage. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf>
- Quaing, Jan, Julia Fink (2022). nachhaltig.digital Monitor 2021. Status-quo zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Mittelstand. [https://www.dbu.de/nadi/media/070622095412\\_357185.pdf](https://www.dbu.de/nadi/media/070622095412_357185.pdf)
- Rannard, Georgina (2022). Climate change: Top companies exaggerating their progress – study. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/science-environment-60248830>
- Reed, Bill (2007). Shifting from 'sustainability' to regeneration. In: *Building Research Information*, 35:6, 674–680. <https://doi.org/10.1080/09613210701475753>
- Ro, Christine (2022). How climate change is re-shaping the way Gen Z works. *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220225-how-climate-change-is-re-shaping-the-way-gen-z-works>
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*, DoubleDay, New York
- Schmidkonz, Christian (2022). Nachhaltigkeit ist passé – die Zukunft gehört regenerativen Unternehmen. *Munich Business School insights*. <https://www.munich-business-school.de/insights/2022/nachhaltigkeit-ist-passe-die-zukunft-gehört-regenerativen-unternehmen/>
- Stepstone (2021). Klimafreundliche Unternehmen – Drei von vier Beschäftigten wünschen sich nachhaltigen Arbeitgeber. <https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/press/klimafreundliche-unternehmen/>
- Umweltbundesamt (2016). Wer mehr verdient, lebt meist umweltschädlicher. <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemittelungen/wer-mehr-verdient-lebt-meist-umweltschaedlicher>
- Umweltbundesamt (2021). Wirkung veränderter Einkommen auf den Ressourcenverbrauch. Abschlussbericht. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2021\\_12\\_08\\_texte\\_04-2021\\_einkommen\\_ressourcenverbrauch.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2021_12_08_texte_04-2021_einkommen_ressourcenverbrauch.pdf)
- United Nations (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Wintermann, Ole, Birgit Wintermann, Cornelia Daheim, Clara Jöster-Morisse, Johannes Wirz (2022). Doppelte Transformation zur Nachhaltigkeit. Eine Annäherung an Zukunftsperspektiven. Bertelsmann Stiftung und Co:Lab e. V. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/doppelte-transformation-zur-nachhaltigkeit-all>

Xing (2022). XING Wechselbereitschaftsstudie 2022: Viele Menschen kündigen ihren Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben. <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2022-xing-studie-jeder-vierte-kuendigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht%20zu%20haben>

---

## Abbildungen

ABBILDUNG 1 Verteilung der in den Interviews beteiligten Unternehmen nach Sektoren

ABBILDUNG 2 Größe und Gründungsjahr der in den Interviews beteiligten Unternehmen

---

## Tabellen

TABELLE 1 Kategorisierung von Vorgehensweisen der interviewten Unternehmen im Feld doppelte Transformation

TABELLE 2 Interview-Aspekte zu Handlungsfeldern betrieblicher Transformation Handlungsfelder und Definitionen aus Hofmann et al. 2020

---

## Die Autoren und Autorinnen und ihre Institutionen

**Cornelia Daheim, Future Impacts**, beschäftigt sich seit 2000 als beratende Zukunftsforscherin mit der Zukunft, seit 2015 mit dem eigenen Unternehmen Future Impacts Consulting. Zu ihren Kunden gehören z. B. Aktion Mensch, Evonik oder das Europäische Parlament; viele ihrer Projekte beschäftigen sich mit der Zukunft der Arbeit und Nachhaltigkeit. Weiterhin ist sie Vorsitzende des Zukunftskreis' des BMBF, Chair des German Node des Zukunftsforschungs-Think-Tanks „The Millennium Project“, und ehemalige Präsidentin des Foresight Europe Network. Sie ist zudem Co-Autorin von Studien wie „Arbeit 2050“ oder einer Szenario-Studie zur Kreislaufwirtschaft und ihren Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

**Clara Jöster-Morisse, Future Impacts**, ist Foresight-Beraterin bei Future Impacts. Seit 2019 unterstützt sie das Team in einer Reihe von Foresight-Projekten für verschiedene Kunden, z. B. in Szenario- oder Delphi-Projekten für die Laudes Foundation, C&A Foundation oder EU-OSHA. Ihr Hauptinteresse gilt der feministischen Zukunftsforschung, Zukunftskommunikation, sowie politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Sie studiert den Master in Gender und Queer Studies an der Universität zu Köln. Unter anderem hat sie zuletzt z. B. in einem Projekt zum Foresight Capacity Building in einer europäischen Institution beigetragen.

**Jörg Rampacher, Future Impacts**, ist Foresight Researcher bei Future Impacts. Seit anderthalb Jahrzehnten trägt er mit Trendrecherche oder Szenario-Writing zu Foresight-Projekten bei, seit 2015 bei Future Impacts. Unter anderem beschäftigt ihn dabei die Zukunft von Arbeit und Gesellschaft; beigetragen hat er unter anderem in Projekten für die C&A und Laudes Foundation zum Thema Zukunft der Nachhaltigkeit, und in verschiedenen Projekten zum Thema Zukunft der Arbeit.

Aus dem Future Impacts-Team hat zudem Paul Berg zur Recherche und bei der Erstellung von Grafiken beigetragen.

**Birgit Wintermann, Bertelsmann Stiftung**, ist Projektmanagerin für die Agenda Nachhaltige Transformation der Bertelsmann Stiftung. Zudem ist sie Loop-Fellow der Loop-Academy.

**Dr. Ole Wintermann, Bertelsmann Stiftung**, ist Senior Projektmanager für die Agenda Nachhaltige Transformation der Bertelsmann Stiftung, Co-Founder von futurechallenges.org und freier Autor bei PIQD.de.



## | BertelsmannStiftung

### **Die Bertelsmann Stiftung**

Mit ihren Projekten, Studien und Veranstaltungen regt die Bertelsmann Stiftung Debatten an und gibt Impulse für gesellschaftliche Veränderungen. Gemeinnützige Arbeit und nachhaltige Wirkung sind die Grundlagen ihres Handelns. Die Initiativen der Stiftung zeigen nicht nur Lösungen auf, sondern schaffen empirisch gestützte Orientierung in einer breiten Öffentlichkeit. Dabei arbeitet sie operativ: Ihre Projekte konzipiert sie selbst und setzt sie selbstständig um. Für mehr Informationen, siehe <https://www.bertelsmann-stiftung.de>



### **Future Impacts**

Future Impacts konzipiert und realisiert seit der Gründung Anfang 2015 Zukunftsprozesse für Organisationen und Unternehmen. Ziel ist es, Optionen für zukunftsgerichtetes Handeln im Heute zu identifizieren, mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion. Future Impacts realisiert entsprechende Trend- und Szenario- sowie andere Foresight-Projekte für eine Vielzahl von Kunden und Kundinnen, neben internationalen Unternehmen wie Evonik z. B. auch für die Foresight-Teams der Europäischen Kommission oder europäische Agenturen wie EU-OSHA und EMCDDA. Future Impacts leitet zudem den deutschen Knotenpunkt des Millennium-Projekts. Für mehr Informationen, siehe <http://www.future-impacts.de>.



# Impressum

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## **Verantwortlich**

Birgit Wintermann, Dr. Ole Wintermann

## **Autoren und Autorinnen**

Cornelia Daheim, Clara Jöster-Morisse, Jörg Rampacher,  
Ole Wintermann, Birgit Wintermann

## **Lektorat**

Dorothee Kubitza

## **Layout und Illustration**

Laura Fronterré

## **Titelbild**

© Worawut (stock.adobe.com)



## **Lizenz**

Der Text und die Abbildungen der Interview-Reihe „Unternehmen und Nachhaltigkeit“ stehen unter der Creative Commons 4.0 Lizenz „Namensnennung – Nicht kommerziell – Share Alike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)“. Details zur Lizenz finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Davon ausgenommen sind das Titelbild, die Illustration und die Logos, sie unterfallen nicht der oben genannten CC-Lizenz.

März 2023

DOI 10.11586/2023002

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Birgit Wintermann  
Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
Telefon +49 5241 81-81289  
[birgit.wintermann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.wintermann@bertelsmann-stiftung.de)

Dr. Ole Wintermann  
Senior Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
Telefon +49 5241 81-81232  
[ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)