



## NACHHALTIGKEIT AUS VERANTWORTUNG: KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTER- NEHMEN IN OWL MACHEN DAS THEMA ZUR GESCHÄFTSFÜHRUNGSSACHE

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im Rahmen  
des Kooperationsprojektes der Hochschule Bielefeld  
und der WEGE mbH

Prof. Dr. Sascha Armutat, Prof Dr. Natalie Bartholomäus, Brigitte Meier  
Whitepaper 3/2024

DOI: <https://doi.org/10.60896/hrmw.2024.3.86>  
ISSN: 2942-1713

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Die Autor\*innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor\*innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Konzeptioneller Hintergrund und Befragungsansatz</b>	<b>1</b>
1.1 Nachhaltigkeit	1
1.2 Befragungsansatz	2
1.3 Befragungsdurchführung	3
<b>2. Befragungsergebnisse</b>	<b>4</b>
2.1 Thematische Motivation	4
2.2 Der Status quo	4
2.3 Grundverständnis	5
2.4 Strategische Verankerung	6
2.5 Operative Maßnahmen	6
2.6 Organisatorische Verankerung	7
2.7 Erfolgsfaktoren und Barrieren	8
2.8 Reifegrad	9
2.9 Unterstützungsnotwendigkeiten	10
<b>3. Fazit</b>	<b>11</b>
<b>Literatur</b>	<b>II</b>

# 1. KONZEPTIONELLER HINTERGRUND UND BEFRAGUNGSANSATZ

## 1.1 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das aktuell nahezu alle Unternehmen umtreibt. Dabei gibt es ein Problem: Es gibt wenige Begriffe, die so selbstverständlich richtig klingen und zugleich bei genauerer Betrachtung so unübersichtlich werden wie der Begriff „Nachhaltigkeit.“

Er steht für die moralische Verantwortung von Unternehmen und für bürokratische Berichtspflichten. Er hat etwas mit Klimaschutz und Recycling und der Kreislaufwirtschaft zu tun, mit E-Autos und dem ökologischen Fußabdruck – aber auch mit Investitionen in Infrastruktur und Personalkapazitäten.

Der Begriff ist Gegenstand nationaler und EU-weiter Regelungen, die sich mit Abkürzungen wie SDGs, ESG und seit neuestem der Berichtsdirektive CSRD sowie der Berichtstandards ESRS verbinden. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sollen europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung eingeführt werden. Mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) schließlich werden die Details der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen in der Europäischen Union geregelt.

Gerade angesichts dieser letzten EU-Initiativen zeigt sich, dass die Freiwilligkeit der Nachhaltigkeitsberichte zunehmend und bei immer mehr Unternehmen einer EU-weiten Verpflichtung weicht. Diese übt auch auf diejenigen Unternehmen Druck aus, die nicht der Berichtspflicht unterliegen. Darum ist es für alle Unternehmen notwendig, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und eine eigene Position dazu zu beziehen, wie Nachhaltigkeit in der Tätigkeit des Unternehmens berücksichtigt wird.

Mithilfe einer gemeinsamen Befragung der Hochschule Bielefeld (HSBI) und der und der Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH (WEGE) wollen wir den Status quo dieser Positionierung bei Unternehmen in Bielefeld und Ostwestfalen-Lippe (OWL) bestimmen. Konkret geht es uns darum, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wo stehen Unternehmen in OWL bei der Definition und der Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit?
- Was motiviert Unternehmen dazu, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen?
- Wie haben sie sich bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit organisiert?
- Welche Maßnahmen praktizieren sie?
- Welche Herausforderungen haben sie dabei zu überwinden?
- Welche Unterstützung brauchen sie?

Basis der Studie sind die folgenden Annahmen:

- Nachhaltigkeit wird als das globale ethische Prinzip verstanden, das zu Ressourcenbalance innerhalb und zwischen den drei Säulen der Ökologie, des Sozialen und der Ökonomie verpflichtet. Es wird im Folgenden, angelehnt an die Definition der Brundtland-Kommission, als Qualität einer Entwicklung gesehen, die „[...] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (Brundtland, et al., 1987).
- Die Übertragung dieses Gedankens im Sinne einer werteorientierten Managementphilosophie auf Unternehmen erfolgt im Rahmen der Corporate Social Responsibility, die Handlungskonzepte innerhalb des Unternehmens für die drei Säulen der Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive entwickelt.
- Mithilfe von Rating-Agenturen, die Kriterien für die Bewertung nachhaltiger Investments entwickelt haben, haben sich daraus Reporting-Standards entwickelt, die mit der Abkürzung ESG in die öffentliche Diskussion Einzug hielten.

- Auf dieser Basis verpflichtet nun die Corporate Sustainability Directive der EU Unternehmen zu einer überprüfbaren vereinheitlichten Nachhaltigkeitsberichterstattung, wobei auch die Berichtsinhalte durch die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) einer Normierung unterzogen wurden. (EU 2024)

Die Befragung geht von der Nachhaltigkeit als globalem ethischen Handlungsprinzip aus und fragt danach, wie Unternehmen in OWL mit diesem Prinzip im Rahmen der Umsetzung ihrer wertorientierten Managementphilosophie umgehen.

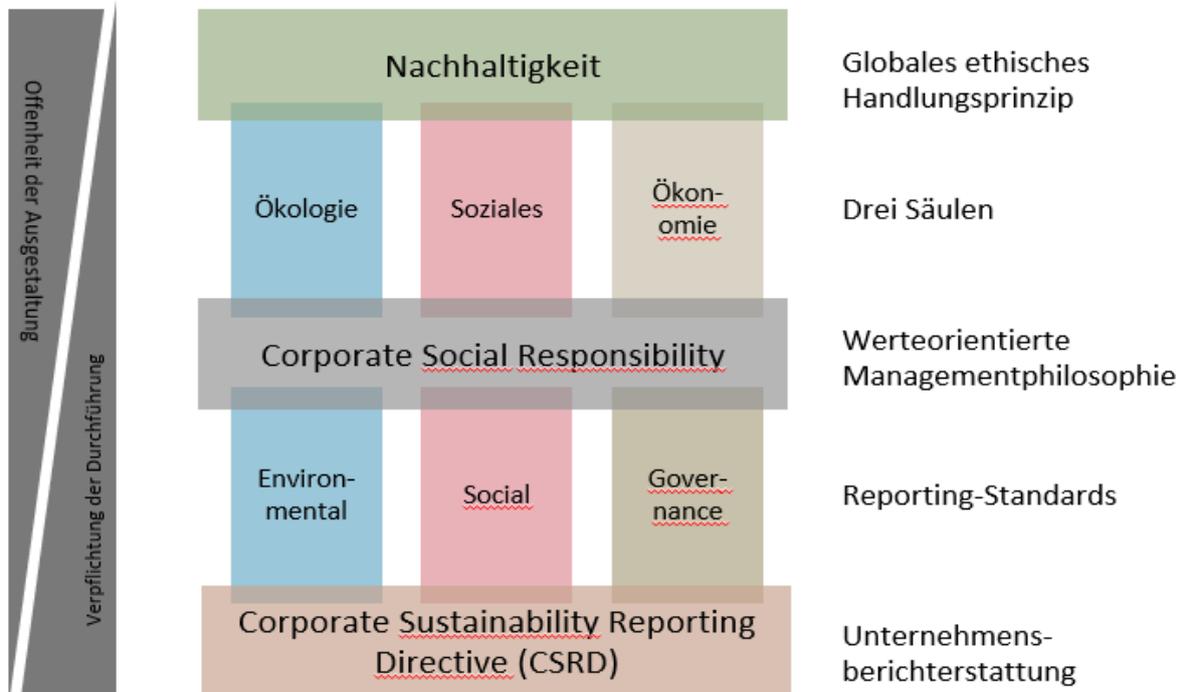


Abb 1: Begriffliche Abgrenzungen (eigene Darstellung)

## 1.2 Befragungsansatz

Entsprechend zielt der Befragungsansatz darauf, mit einem strukturierten Online-Fragebogen den thematischen Zugang, die strategische und die organisatorische Verankerung des Themas sowie die praktizierten operativen Maßnahmen zu eruieren: einerseits mit Blick auf den Status quo, andererseits auch hinsichtlich der erfahrungsbasierten Erfolgsfaktoren.

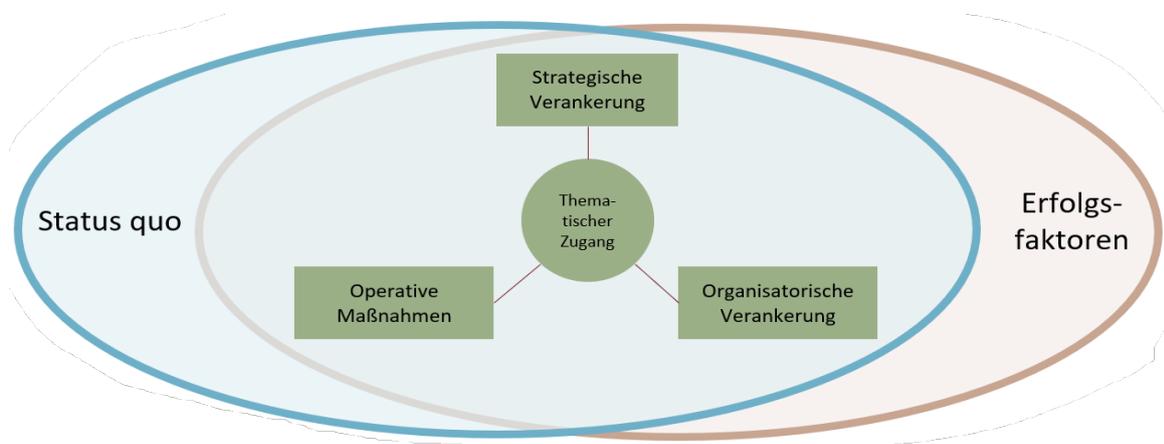


Abb. 1: Befragungsansatz (eigene Darstellung)

### 1.3 Befragungsdurchführung

Dafür wurde ein Fragebogen mit 11 geschlossenen Single- bzw. Multiple-Choice-Fragen diskursiv konzipiert und im Online-Befragungstool Unipark programmiert. Ein Link zum Fragebogen wurde im Rahmen eines Mailings in den Unternehmensnetzwerken der HSBI und der WEGE an jeweils eine Ansprechperson je Unternehmen verteilt. Im Befragungszeitraum August 2024 konnte so bei einer Grundgesamtheit von ca. 800 Unternehmen eine Stichprobe von 171 Unternehmen realisiert werden. Bei der Analyse der Stichprobe fällt auf, dass alle Unternehmensgrößen nach Mitarbeitenden im Sample zu finden sind, allerdings gibt es mit 42,1 % einen Schwerpunkt bei den Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Das entspricht mehr oder weniger der Grundgesamtheit der klein- und mittelständisch geprägten Unternehmenslandschaft in OWL.

Die Befragungsteilnehmenden geben mehrheitlich an, dass sie zur Unternehmensleitung gehören bzw. Inhaber:in des jeweiligen Unternehmens sind (44 %). Auch wenn dies teilweise mit der Unternehmensstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter:innen zu erklären ist, wird hier deutlich, dass Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen der Region zur Priorität der Geschäftsleitung gehört. Auch wenn die Umsetzung delegiert wird, behalten die Unternehmensleitungen der Region die thematische Verantwortung bei sich.

## 2. BEFRAGUNGSERGEBNISSE

### 2.1 Thematische Motivation

Auf die Frage nach der thematischen Motivation, sich mit Nachhaltigkeitsfragen zu beschäftigen, geben 92,6 % (trifft voll zu/trifft eher zu) der Unternehmen an, dass es ihnen dabei um die gesellschaftliche Verantwortung geht, die sie für die lebenswerte Zukunft nachfolgender Generationen übernehmen. 85,9 % (trifft voll zu/trifft eher zu) wollen den Erwartungen ihrer Kund:innen entsprechen, 83,1 % (trifft voll zu/trifft eher zu) reagieren auf die gesetzliche Regulatorik. Das zeigt: Die meisten der befragten Unternehmen in OWL sind beim Thema Nachhaltigkeit durchaus intrinsisch motiviert: Es geht ihnen darum, der unternehmerischen Verantwortung nachzukommen.

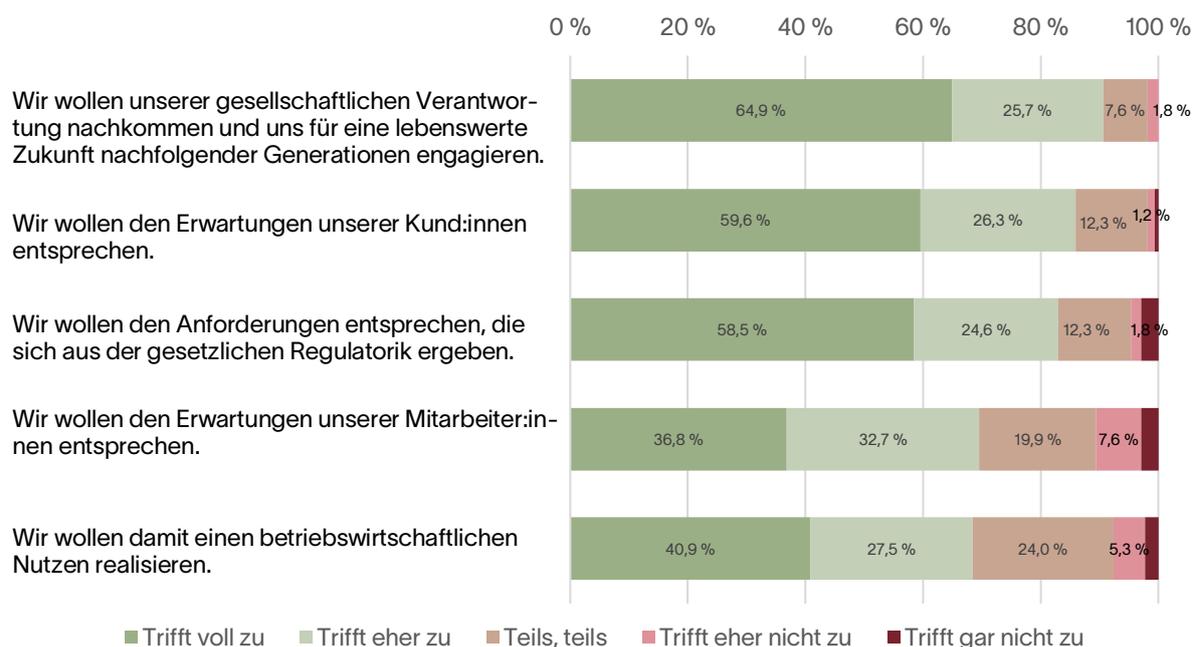


Abb. 2: Weshalb beschäftigen Sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit? (N=171, Angaben in %), Mehrfachnennungen möglich

In der kategorienbildenden inhaltsanalytischen Auswertung der freien Antworten zur Frage der thematischen Motivation unterstreichen die Befragungsteilnehmenden ihre intrinsische Motivation. Es geht ihnen laut eigener Aussage vor allem darum, ihrer eigenen Werteorientierung zu entsprechen und mit gutem Beispiel voranzugehen.

### 2.2 Der Status quo

Auf die Frage, wo das Unternehmen bei der Ausbildung eines Nachhaltigkeitsverständnisses steht, antworten 44,7 %, dass bereits eine unternehmensspezifische Definition von Nachhaltigkeit vorgenommen wurde. 42,7 % der teilnehmenden Unternehmen sind gerade im Prozess, sich eine derartige Definition zu erarbeiten. Damit besitzen annähernd 87 % der Unternehmen eine aktive Sensibilität für das Thema Nachhaltigkeit. Trotz des möglichen Biases, dass eher Unternehmen bei der Befragung mitmachen, die einen Zugang zum Thema Nachhaltigkeit haben, ist das ein hoher Wert.

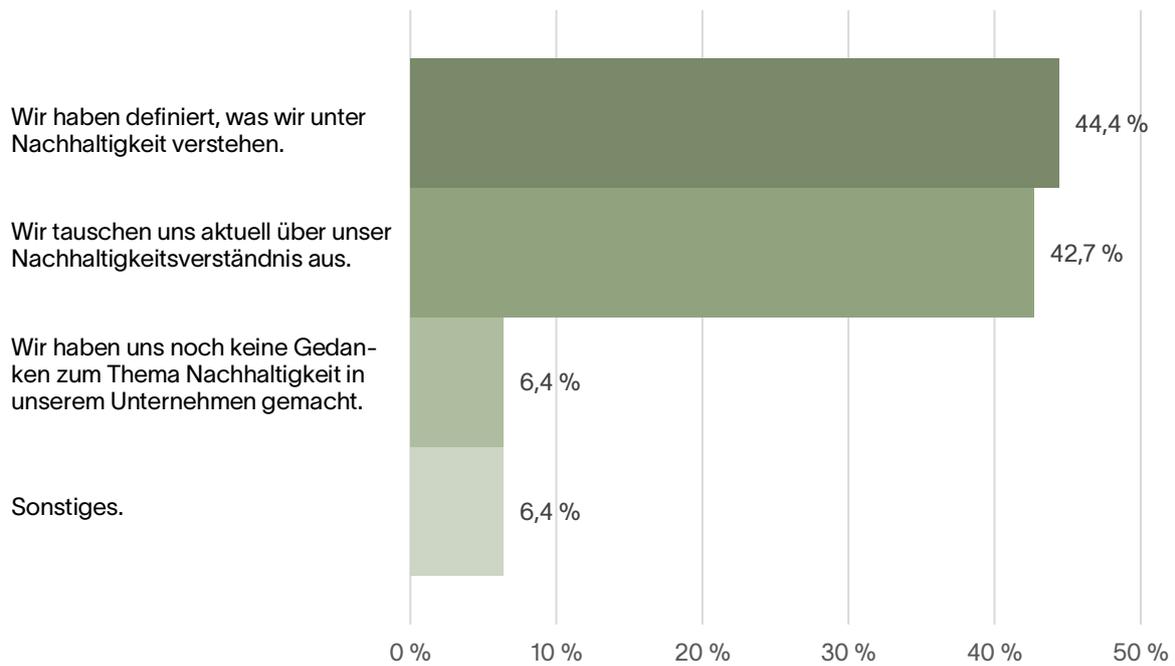


Abb. 3: Wo steht Ihr Unternehmen beim Nachhaltigkeitsverständnis? (N=171, Angaben in %)

Die kategorienbildende Inhaltsanalyse unterstützt auch bei dieser Frage die quantitativ abzuleitende Feststellung: Die teilnehmenden Unternehmen verdeutlichen, dass sie sich beim Thema Nachhaltigkeit eine Zielklarheit erarbeitet haben sowie Strategien ausformen, auch mit Blick auf die zu erwartenden Nachhaltigkeitsberichtspflichten. Auch ist festzustellen, dass in vielen Unternehmen eine klare Vorstellung von der Umsetzung der Nachhaltigkeitsthemen besteht: Im Rahmen der fragebezogenen freien Antworten wird klar adressiert, dass der Weg zur Zielerreichung sich als schwierig gestaltet.

### 2.3 Grundverständnis

Interessant für das thematische Verständnis ist nicht nur der Grad der kodifizierten Definition, sondern auch die Prioritäten, die Unternehmen bei ihrem Nachhaltigkeitsverständnis setzen. Auf die Frage nach den Komponenten ihres Nachhaltigkeitsverständnisses und deren Ausprägungsstärken antworten die Unternehmen, dass ihr Nachhaltigkeitsverständnis zu 37,8 % durch die ökonomische Dimension, zu 36,2 % durch die ökologische Dimension und zu 25,9 % durch die soziale Dimension geprägt wird.

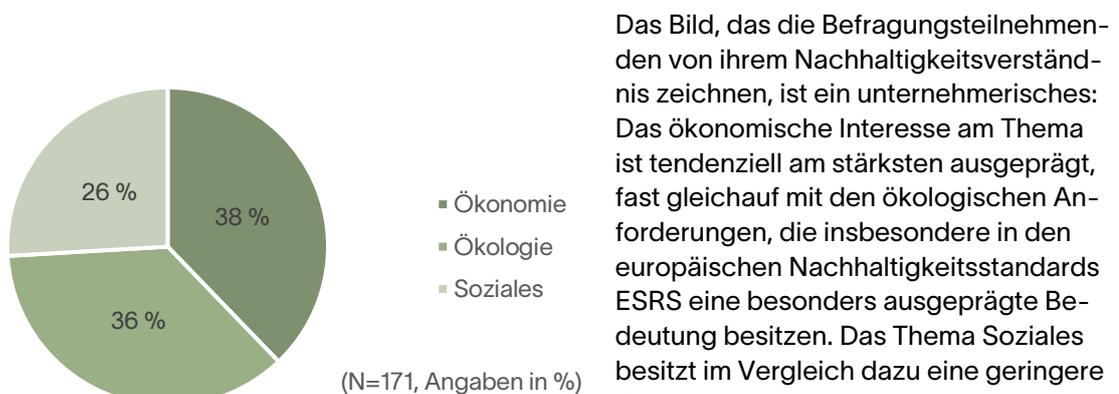


Abb. 4: Welche Komponente berücksichtigt Ihr Verständnis von Nachhaltigkeit? Wie stark prägen die folgenden Dimensionen Ihr Nachhaltigkeitsverständnis?

Das Bild, das die Befragungsteilnehmenden von ihrem Nachhaltigkeitsverständnis zeichnen, ist ein unternehmerisches: Das ökonomische Interesse am Thema ist tendenziell am stärksten ausgeprägt, fast gleichauf mit den ökologischen Anforderungen, die insbesondere in den europäischen Nachhaltigkeitsstandards ESRS eine besonders ausgeprägte Bedeutung besitzen. Das Thema Soziales besitzt im Vergleich dazu eine geringere Priorität beim Nachhaltigkeitsverständnis. Das ist möglicherweise damit zu er-

klären, dass gerade die belegschaftsbezogenen sozialen Themen von vielen Unternehmen ohnehin erfüllt werden bzw. als selbstverständlich gelten (vgl. PWC 2024). Anders ist dies bei den Themen der Ökologie und der Ökonomie: Möglicherweise werden wegen dieser Umsetzungsunterschiede die wichtigen, dringlichen und unklarerer anderen Komponenten höher priorisiert.

## 2.4 Strategische Verankerung

Für die Effektivität des Nachhaltigkeitsmanagements ist der strategische Zugang entscheidend. Danach befragt, antworten 37,4 % der Unternehmen, dass Nachhaltigkeit als strategisches Ziel in ihrer Unternehmensstrategie verankert ist. Damit wird das Thema Nachhaltigkeit in diesen Unternehmen zum integrierten Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Immerhin 21,5 % besitzen eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie, unabhängig von der Unternehmensstrategie. Das sorgt für ein systematisches Vorgehen beim Nachhaltigkeitsmanagement, birgt allerdings Umsetzungsprobleme, da bei vielen Themen letztlich die Unternehmenssteuerung beeinflusst wird.

33,9 % der Befragten geben an, dass sie Nachhaltigkeitsaktivitäten ohne eine strategische Verankerung nachgehen. Auch wenn das ein guter Anfang ist, wird es dem ganzheitlich das Unternehmen betreffenden Thema nicht gerecht.

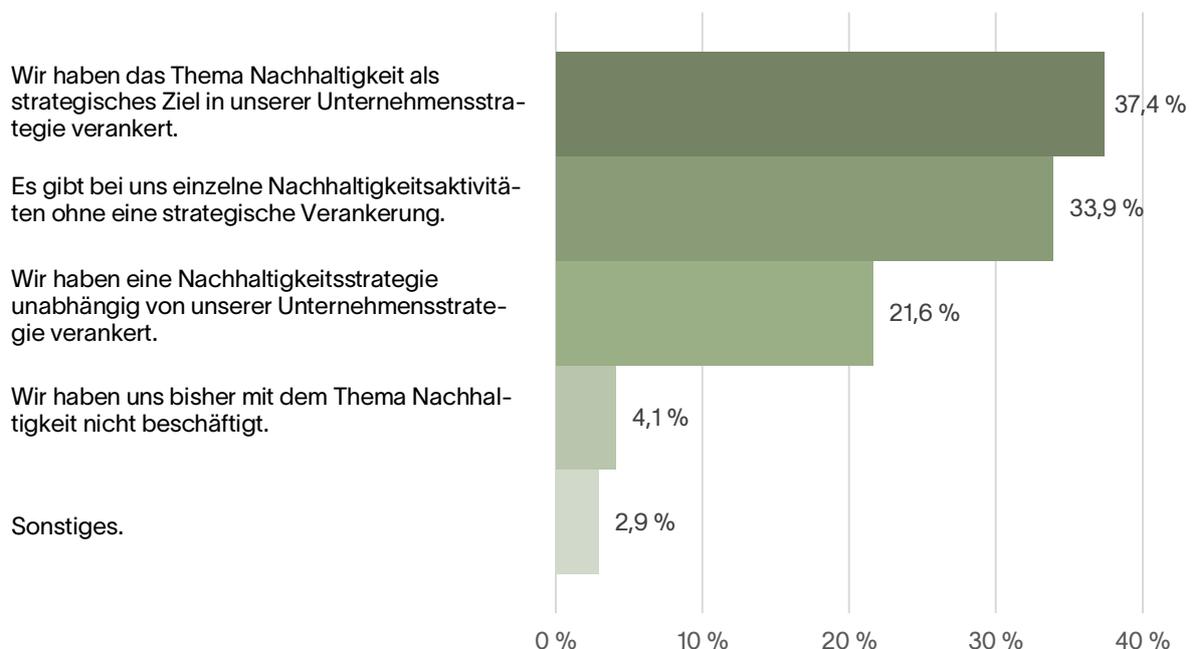


Abb. 5: Wie haben Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen strategisch verankert? (N=171, Angaben in %)

## 2.5 Operative Maßnahmen

Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsverständnisses erfolgt im Bereich der Ökologie vorwiegend durch die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, was 57,3 % der Befragten bereits praktizieren und 16,2 % gerade einführen. Die Förderung sozialer Projekte außerhalb des Unternehmens praktizieren 55 % der Unternehmen (5,3 % führen diese Maßnahme gerade ein), ähnlich wie es bei den sozialen Projekten innerhalb des Unternehmens der Fall ist (52,6 % praktizieren dieses, 15,8 % führen es gerade ein). Nachhaltige Produkte bzw. Dienstleistungen sind für 52,6 % der befragten Unternehmen bereits heute ein Weg, um Nachhaltigkeit umzusetzen, 15,8 % führen derartige Maßnahmen gerade ein. In Kombination mit den nachhaltigen Geschäftsmodellen, die 40,9 % bereits praktizieren und 17 % gerade einführen, zeigt sich der unternehmerische, ökonomisch motivierte Ansatz, den Unternehmensleitungen in OWL praktizieren.

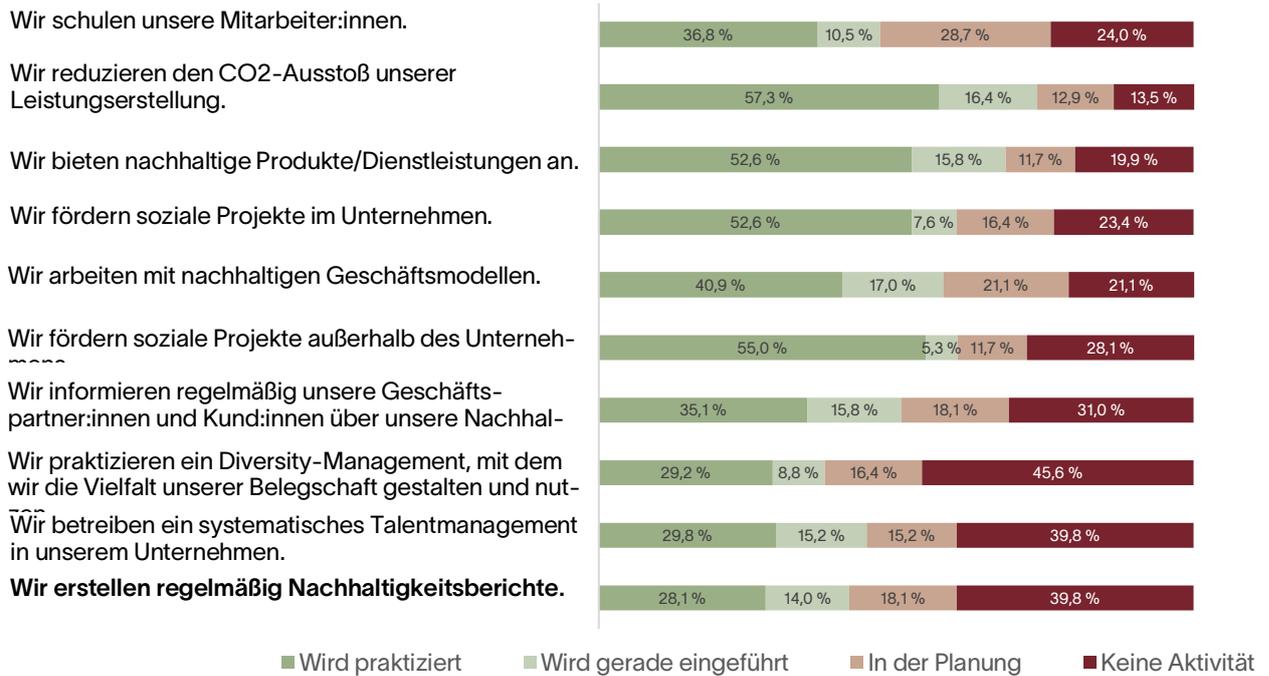


Abb. 6: Mit welchen Maßnahmen setzen Sie Ihr Nachhaltigkeitsverständnis im Unternehmen um? (N=171, Angaben in %)

## 2.6 Organisatorische Verankerung

Entscheidend für die Wirksamkeit des Nachhaltigkeitsmanagements ist neben der strategischen Integration in das unternehmerische Zielsystem auch die organisatorische Verankerung. Unternehmen, die die Bearbeitung des Themas einer Stelle oder einem Team zugeordnet haben, verschaffen ihm eine größere Aufmerksamkeit und sorgen für eine Professionalität in der Umsetzung.

Insgesamt haben knapp 62 % der befragten Unternehmen für eine stellenbezogene Verankerung gesorgt: in 31 % der Fälle gibt es ein Nachhaltigkeitsteam, das sich um die Thematik kümmert. Bei 18,7 % der Unternehmen beschäftigt sich ein Belegschaftsmitglied in Hauptfunktion mit der Thematik, bei 12 % in Nebenfunktion. Immerhin knapp 10 % der Befragten arbeiten mit einem steten Gremium in Form eines Ausschusses, in dem das Thema vorangetrieben wird. 2,9 % haben ein Projekt mit einer befristeten Projektleitung installiert.

Immerhin ein Viertel der Befragten überlässt die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragen der freiwilligen Initiative von einzelnen Mitarbeiter:innen – ein für den Start probater organisatorischer Zugang, der der systematischen Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen allerdings Grenzen setzt.

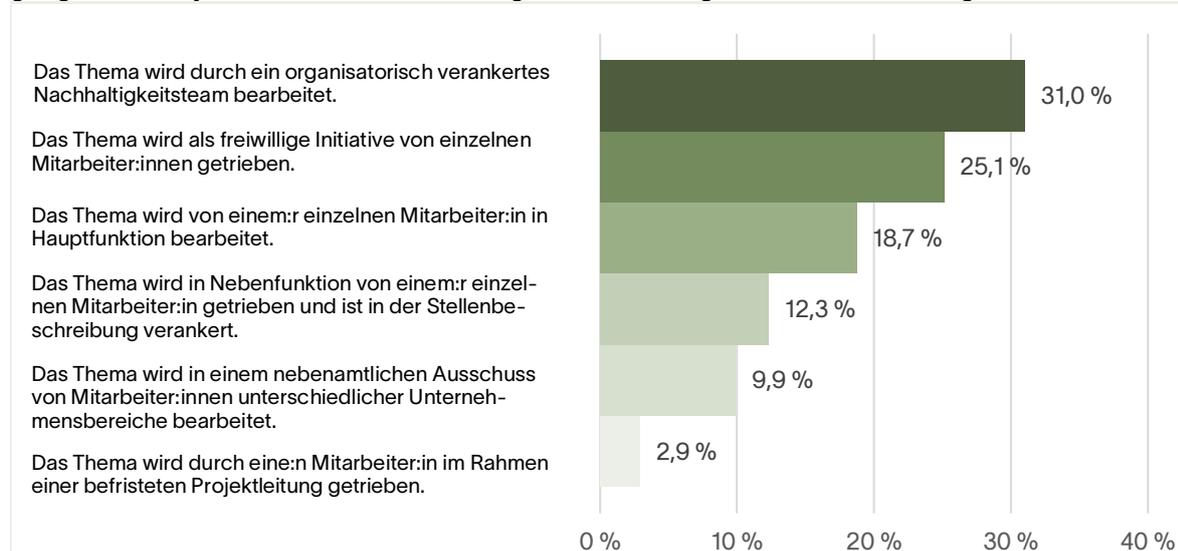


Abb. 7: Wie haben Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen organisiert? (N=171, Angaben in %)

In Zusammenhang mit der Charakterisierung der Stichprobe wurde bereits festgestellt, dass bemerkenswert häufig die Unternehmensleitungen geantwortet haben. Dass das Thema Nachhaltigkeit zu den Prioritäten der Geschäftsleitung gehört, zeigt sich auch bei der Frage, wo es organisatorisch verankert ist. 70,8 % der Befragten haben die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragen organisatorisch bei der Geschäftsführung verankert. Damit sehen sich die Unternehmensleitungen in OWL mit deutlicher Mehrheit in der Verantwortung bei der nachhaltigen Ausrichtung ihrer Unternehmen. In 8,2 % der Fälle ist der Personalbereich in der Verantwortung, in 5,3 % der Fälle das Marketing und in nur 2,3 % die Öffentlichkeitsarbeit. Hier zeigt sich erneut der intrinsische Zugang, der in den befragten Unternehmen praktiziert wird.

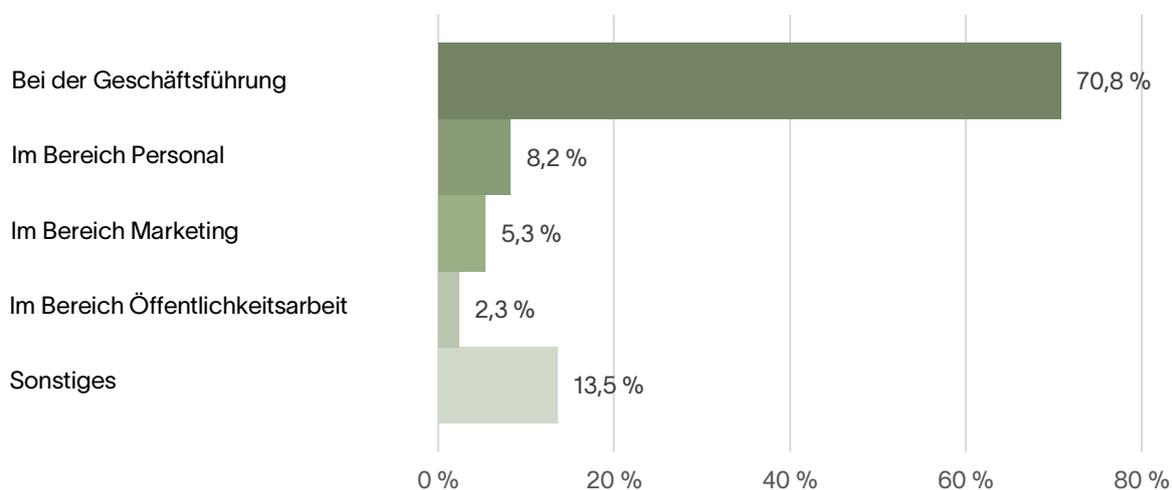


Abb. 8: Wo haben Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert? (N=171, Angaben in %)

Im Detail haben die Befragungsteilnehmenden in den offenen Anmerkungen Auskunft über die organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeit gegeben. Dabei wird in der kategorienbildenden Inhaltsanalyse deutlich, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle eine Stabsstelle für die Bearbeitung der Thematik geschaffen wurde, mit direkter Berichtspflicht an die Unternehmensleitung. Teilweise ist diese Stabsstelle eigenständig, teilweise ist sie aufgehängt in der Qualitätssicherung. Interessant ist die Feststellung einzelner Unternehmen, die bewusst keine organisatorische Zuordnung praktizieren, dass Nachhaltigkeit eine Verpflichtung für „Jede und Jeden“ im Unternehmen ist und somit ein Grundbestandteil des Unternehmens sei.

## 2.7 Erfolgsfaktoren und Barrieren

Zudem wurden die Teilnehmenden der Studie nach den Herausforderungen gefragt, die sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen erleben.

68,4 % der Befragten erleben die gesetzlichen Anforderungen und die damit einhergehende Bürokratie als große bzw. ziemliche Herausforderung. Das trifft auch auf die Verfügbarkeit von Know-How-Träger:innen zu, die sich in den Unternehmen für die Thematik engagieren könnten: 49,2 % sehen die Verfügbarkeit von kompetentem Personal auf dem Arbeitsmarkt als große bzw. ziemliche Herausforderung. Auch die fehlende Bekanntheit wirtschaftspolitischer Fördermöglichkeiten erleben die Befragten als Limitation der Umsetzung: 48,6 % der Unternehmen sehen bei der Durchdringung der Unterstützungsmöglichkeiten eine große bzw. ziemliche Herausforderung. Die Umsetzungskosten bewerten insgesamt 45,1 % der befragten Unternehmen als problematisch (große bzw. ziemliche Herausforderung). Das trifft auch auf die Verfügbarkeit von Kennzahlen und Daten zu. Auch hier bewerten 41,1 % der Befragten selbstkritisch, dass sie in diesem Feld große bzw. ziemliche Herausforderungen zu überwinden haben.

Insgesamt zeigt sich hier, dass die meisten Unternehmen vor allem die externen Limitationsfaktoren bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit kritisch sehen.

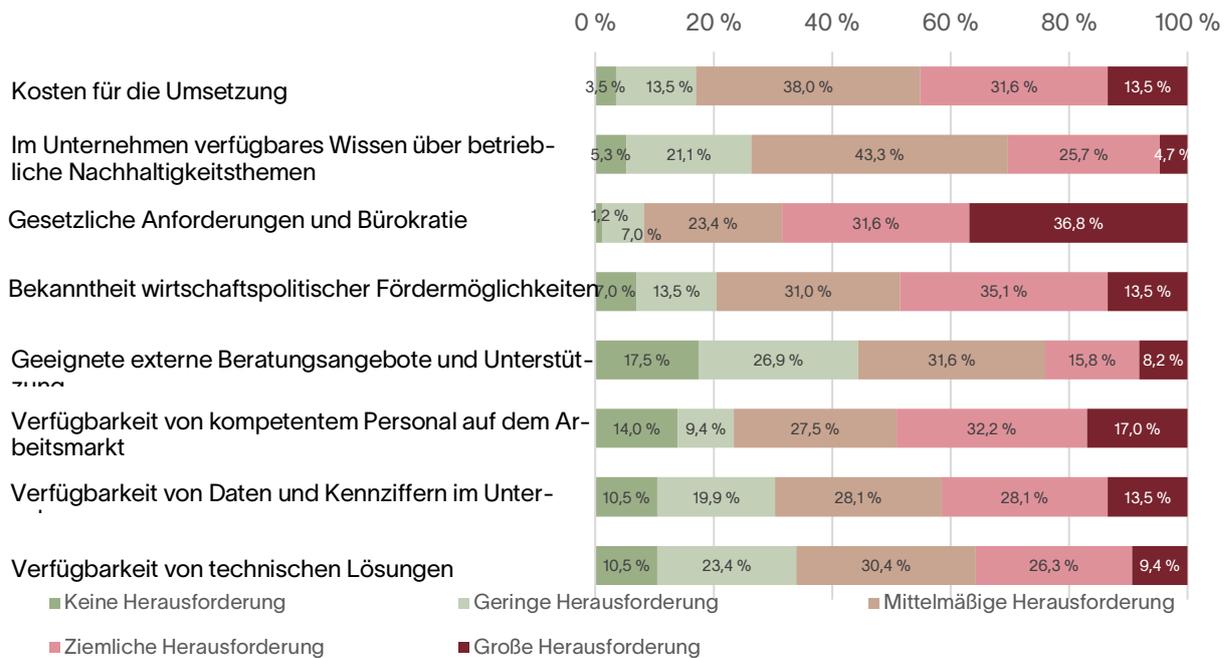


Abb. 9: Welche Herausforderungen hat Ihr Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements? (N=171, Angaben in %)

## 2.8 Reifegrad

Abschließend wurden die Unternehmen um eine Selbsteinschätzung des Reifegrads ihres Nachhaltigkeitsmanagements gebeten. Konform zu den Ausprägungen in den vorherigen Antworten schätzt sich die Mehrzahl der Befragten als fortgeschritten ein: 60,8 % haben bereits erste Erfahrungen mit dem Thema gesammelt.

Als Profis mit reflektiertem Erfahrungswissen sehen sich nur 14 % der Unternehmen. Noch am Anfang steht laut eigener Einschätzung jedes vierte Unternehmen in OWL.

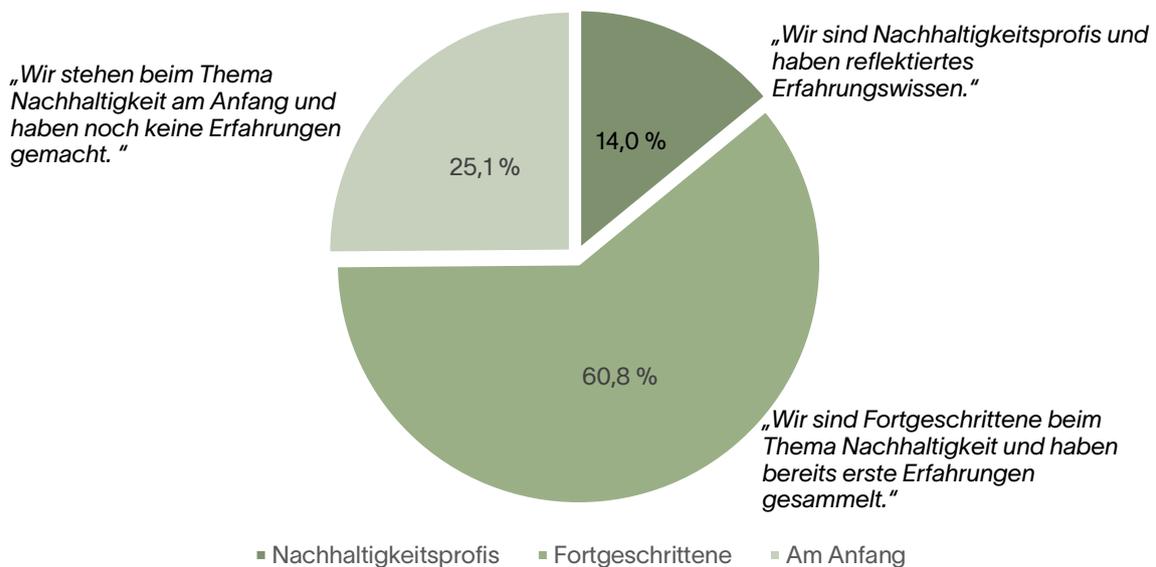


Abb. 10: Wie schätzen Sie das Nachhaltigkeitsmanagement in Ihrem Unternehmen insgesamt ein? (N=171, Angaben in %)

Da die meisten Unternehmen Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsthemen gesammelt haben, ist es interessant zu erfahren, wie sie den Erfolg ihrer Bemühungen anhand relevanter Dimensionen einschätzen. Fast jedes zweite Unternehmen stellt heraus, dass es durch die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit die Anforderungen seiner Kund:innen erfüllen konnte (49,7 % trifft voll bzw. ziemlich zu).

Dass das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit verbessert werden konnte, trifft für 45 % der Unternehmen voll bzw. ziemlich zu. 35,6 % der Unternehmen nehmen wahr, dass sich die Attraktivität als Arbeitgeber bei externen Bewerber:innen voll bzw. ziemlich verbessert hat. Und annähernd jedes dritte Unternehmen beobachtet eine Intensivierung der Bindung der eigenen Belegschaft (29,9 % trifft voll bzw. ziemlich zu).

Wirtschaftliche Erfolgssteigerungen kann aktuell eins von vier Unternehmen voll bzw. ziemlich feststellen (22,2 %), auch die Reduktion von Betriebskosten ist für 19 von 20 der Befragten kein ausgeprägt beobachtbares Erfolgskriterium.

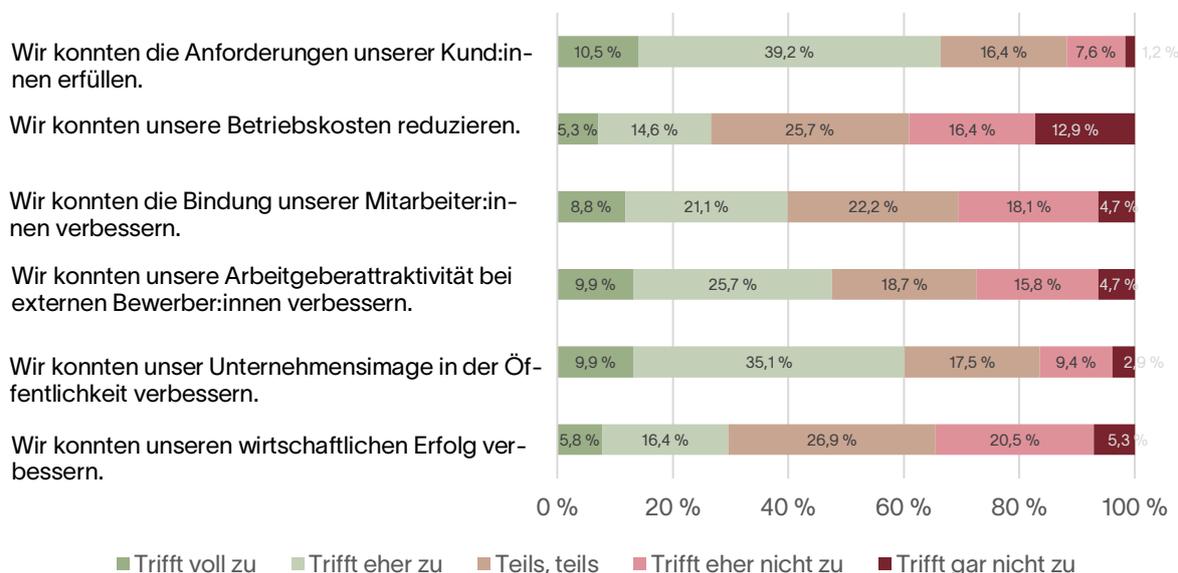


Abb. 11: Filterfrage: Wie bewerten Sie den Erfolg Ihres Nachhaltigkeitsmanagements? (N=171, Angaben in %)

## 2.9 Unterstützungsnotwendigkeiten

Welche Unterstützung wünschen sich Unternehmen in OWL beim Thema Nachhaltigkeit? Vor allem geht es um Wissensaufbau, sei es über Fördermittel (60,8 %) oder Best Practices anderer Unternehmen. Für die Vermittlung dieses Wissens präferieren 43,9 % der Befragten Workshops und Informationsveranstaltungen, 38,6 % Informationen zu Weiterbildungen, 31,6 % Informationen zu Beratungsangeboten.

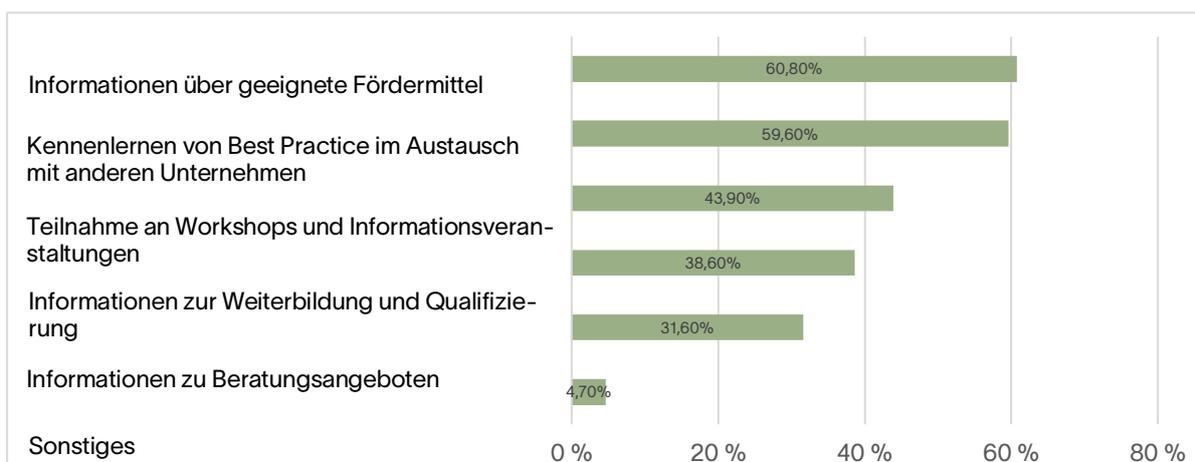


Abb. 12: Welche Wünsche haben Sie mit Blick auf Informationen und/oder zur Unterstützung, um Ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu initiieren oder im Prozess zu begleiten? (N=171, Angaben in %)

In den freien Antworten wird deutlich, dass die Informationslage von einigen Unternehmen als prinzipiell gut eingeschätzt wird, wobei Steuerberatungen für viele Unternehmen die erste Anlaufstelle sind. Insbesondere zum CSRD-Reporting wünschen sich Unternehmen mehr Umsetzungsinformationen, gerade wenn es um Datenerfassung und Wesentlichkeitsanalysen geht.

### 3. FAZIT

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass die Unternehmen aus OWL sich mit hoher intrinsischer Motivation des Themas annehmen.

Sie handeln nach den Grundsätzen verantwortungsvoller Unternehmer:innen, die das Thema aus einer wertorientierten Perspektive verstehen und zur Priorität der Geschäftsleitung und Unternehmensführung machen.

Die meisten Unternehmen in OWL haben ihre Vorstellung von Nachhaltigkeit bereits entwickelt bzw. arbeiten diese gerade aus. Das Verständnis ist vornehmlich ökonomisch getrieben und berücksichtigt daneben vor allem ökologische Gesichtspunkte.

In der Umsetzung spielt das Thema Nachhaltigkeit als Ziel der Geschäftsstrategie eine herausragende Rolle und ist damit mitten im Business angekommen.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit orientieren sich Unternehmen in OWL an einer Veränderung ihrer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Sie arbeiten daran, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu minimieren und engagieren sich für soziale Projekte innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wünschenswert wäre allenfalls eine stärkere Einbeziehung von sozialen Maßnahmen für die eigene Belegschaft. Gerade mit Blick auf die Vorgaben aus CSRD und ESRS ist hier ein Entwicklungsbedarf.

Wesentliche Herausforderungen sind Regulatorik und Bürokratie, fehlende Nachhaltigkeits-Fachkräfte, hohe Kosten und Kenntnisdefizite bei Förderung und Unterstützung.

Aber: In den Bereichen Image, Kundenattraktivität und Attraktivität für Bewerber:innen wird aus Sicht der Befragten deutlich, dass sich das Thema lohnt.

Es ist längst nicht mehr die Frage, ob die grüne Transformation angegangen werden muss, sondern vielmehr wie die Unternehmen vorgehen und nachhaltiges Wirtschaften erreichen.

# LITERATUR

Brundtland, G. (1987): Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: Unsere gemeinsame Zukunft. Generalversammlung der Vereinten Nationen. Dokument A/42/427. Unter <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Zugriff: 19.11.24)

EU (2024): Berichtigung der Delegierten Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission vom 31. Juli 2023 zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unter: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=OJ%3AL\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=OJ%3AL_202302772) (Zugriff: 19.11.24)

Green Vision Solutions GmbH (2024): Schnellstart-Orientierungshilfe - Die Kerninhalte aller ESRS. Unter: <https://greenvisionsolutions.de/esrs/> (Zugriff: 19.11.24)

PwC (2024): Global CSRD Survey 2024: German insights focus. Unter <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-csrd-survey.html> (Zugriff:19.11.24)

Lüdeke-Freund, Florian, Tobias Froese, Jakob Kunzmann, Fritz Putzhammer und Florian Hofmann (2024): Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation. Hrsg. Bertelsmann Stiftung & ESCP Business School Berlin. Unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/W\\_Wertschoepfung\\_21Jhdt\\_BSt\\_ESCP.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/W_Wertschoepfung_21Jhdt_BSt_ESCP.pdf) (Zugriff:19.11.24)