

# Nachhaltigkeit in transportintensiven Unternehmen

Studie zur Priorisierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten, Maßnahmen und Umsetzungsbedingungen mittels innovativer Online-Umfrage

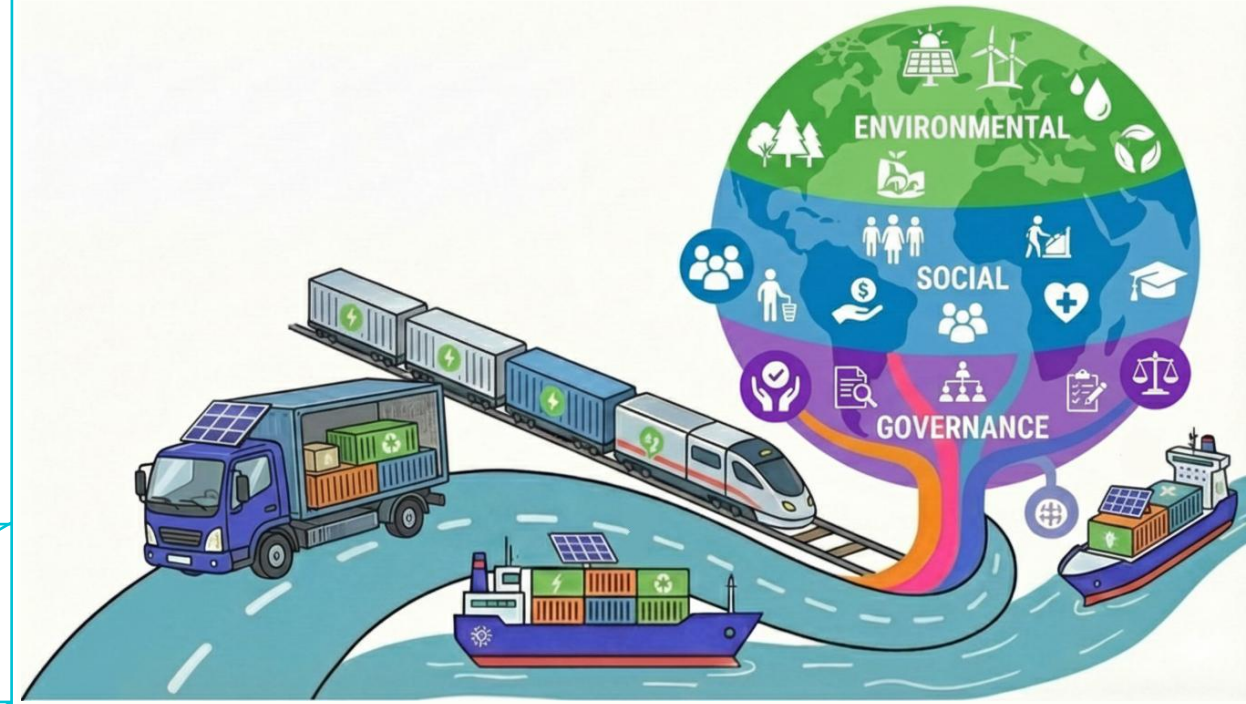
**TUHH**  
Technische  
Universität  
Hamburg

Hamburg  
Stand: Januar 2026



Institut für  
Verkehrsplanung  
und Logistik

Emilie Bartels  
Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig  
Marcel Steffen



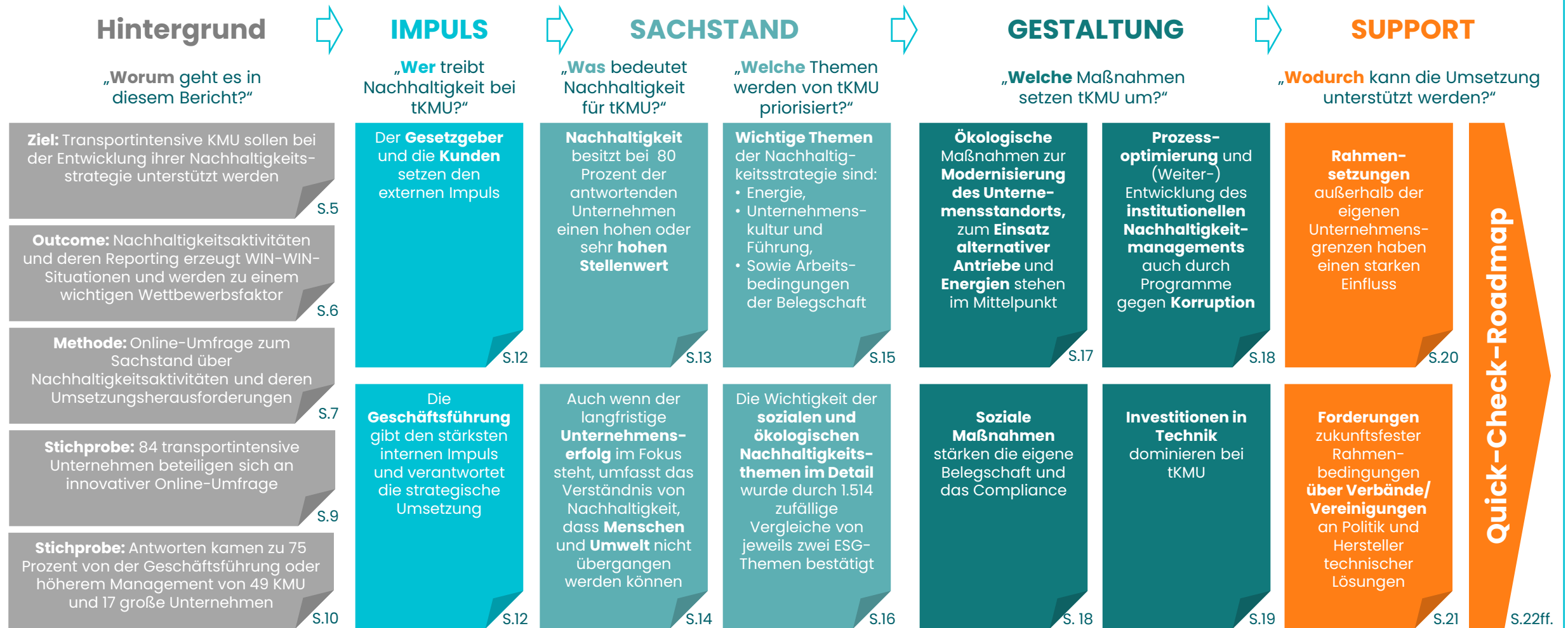
**Zitieren als:** Steffen, M., Flämig, H. & Bartels, E. (2026). Nachhaltigkeit in transportintensiven Unternehmen. Ergebnisse einer Studie der TU Hamburg mit finanzieller Unterstützung der Kieserling-Stiftung, Bremen. DOI: <https://doi.org/10.15480/882.16858>

# Executive Summary – Nachhaltigkeit transportintensiver Unternehmen (tKMU)



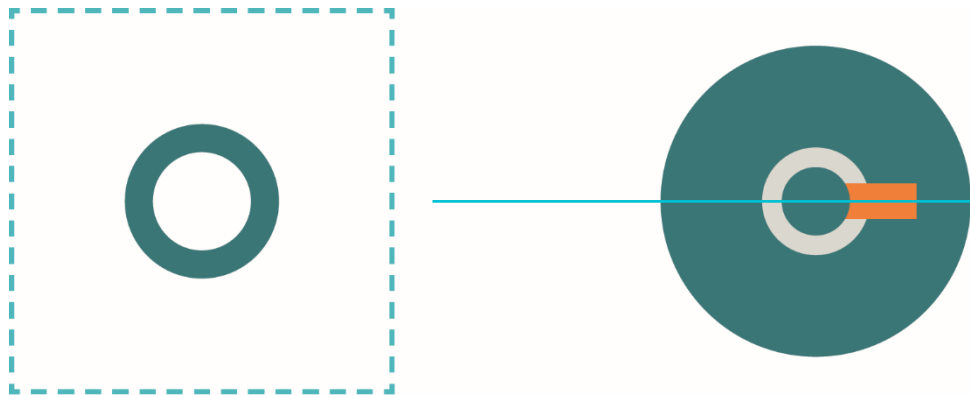
- **Stellenwert der Nachhaltigkeit:** In fast 80 Prozent der antwortenden Unternehmen besitzt Nachhaltigkeit einen hohen oder sehr hohen Stellenwert.
- **Treiber für nachhaltiges Handeln:** Der Gesetzgeber ist der stärkste Impulsgeber, gefolgt von der Unternehmensführung und den Kunden. Konkurrenzdruck, Mitarbeitende und gesellschaftliche Erwartungen werden von transportintensiven Unternehmen in ihrer Wirkung als deutlich schwächer eingeschätzt.
- **Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen:** Zwei Drittel der Unternehmen priorisieren die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit. An zweiter Stelle positionieren große Unternehmen überwiegend die ökologische Dimension, während KMU die soziale Dimension als wichtiger einstufen.
- **Priorisierte ESG-Themen:** Energieverbrauch und Energiequellen stehen im Fokus der Nachhaltigkeitsaktivitäten transportintensiver Unternehmen. Auch die nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten sowie die allgemeinen Arbeitsbedingungen werden priorisiert. Als wiederkehrender zentraler Punkt kann festgestellt werden, dass KMU ihre Mitarbeitenden und große Unternehmen ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Fokus ihres nachhaltigen Handelns stellen.
- **Umsetzung konkreter Maßnahmen:** Alternative Energie- und Antriebssysteme sowie technische Investitionen in die Modernisierung des Unternehmensstandorts (PV, LED, Ladesäulen, Begrünung usw.) dominieren. Bei den nicht-ökologischen Maßnahmen wurden Schulungen der Mitarbeitenden und Programme zur Zufriedenheit sowie der Ausbau von Management- und Zertifizierungssystemen als wichtig genannt.
- **Relevanz der Nachhaltigkeitsaktivitäten für die Geschäftsfähigkeit:** Vorrang haben Nachhaltigkeitsaktivitäten, die unmittelbar die Geschäftsprozesse, Kostenstrukturen und regulatorischen Rahmenbedingungen betreffen Arbeitskräfte, CO<sub>2</sub>-Vorgaben, sowie Energieverbrauch. Aktivitäten, die weder durch die operative Geschäftstätigkeit beeinflusst werden oder diese beeinflussen, sind nachgeordnet.
- **Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen:** Investitionen in technische Lösungen machen rund die Hälfte der Gesamtinvestitionen aus. Je etwa 20 Prozent der Gesamtinvestitionen werden in die Organisation und das Personal investiert. Das Umfeld des Unternehmens (Vereine, gemeinnützige Arbeit) erhält unter 10 Prozent. Diese Investitionsstruktur ist weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße und kann als Kompass für die Verteilung von Investitionen angesehen werden.
- **Herausforderungen beim Erreichen der Ziele:** Unklare und unsichere gesetzliche Vorgaben stellen die größten Hürden dar. Technologische Barrieren und begrenzte finanzielle Mittel folgen. Das Know-how ist bei den Unternehmen vorhanden, aber die personellen Ressourcen zur Umsetzung fehlen vor allem bei tKMU.
- **Umsetzungsunterstützung der Unternehmen:** Knapp zwei Drittel der transportintensiven Unternehmen sehen als wesentliche Unterstützungshilfen für die Verfolgung ihrer Nachhaltigkeitsziele finanzielle Förderung, technische Unterstützung sowie Hilfe bei der Interpretation der Anforderungen.
- **Quick-Check-Roadmap:** Die Quick-Check-Roadmap zeigt tKMU, welche sich in einer frühen Phase der Nachhaltigkeitstransformation befinden, einen generischen Einstieg in die Thematik. Sie ist von den wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen der tKMU abgeleitet und zeigt frühe Einstiegspunkte auf dem Transformationspfad. Zudem dient sie als Orientierung, welche Themen andere tKMU priorisieren bzw. welche Schritte selbst unternommen werden sollten, um weiter am Markt zu agieren. Dabei bezieht sich die Roadmap auf Berichtsstandards, um den Markt-, Umwelt- und Gesellschaftsanforderungen gerecht zu werden.

# Transportintensive KMU auf dem Weg der Nachhaltigkeit



Quick-Check-Roadmap S.22ff.

# Hintergrund, Ziel und Methoden der Studie



# Hintergrund und Ziel der Studie



Das Verständnis von Nachhaltigkeit entwickelt sich stetig weiter, getrieben durch gesellschaftliche Erwartungen, gesetzliche Vorgaben und wissenschaftliche Erkenntnisse. Heute gibt es kaum große Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsabteilung, was den Druck auf mittelständische und kleine Unternehmen (KMU) erhöht, sich ebenfalls mit der Thematik auseinanderzusetzen.<sup>[1]</sup> Jedoch sehen sich besonders KMU mit der Herausforderung konfrontiert, den Einsatz ihrer begrenzten Ressourcen für Nachhaltigkeitsaktivitäten zu priorisieren.<sup>[2]</sup>

**Mit den Ergebnissen dieser Studie sollen transportintensive KMU bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt werden. Dafür wurde mittels einer Online-Umfrage der Sachstand zu einzelnen Nachhaltigkeitsthemen bei transportintensiven Unternehmen ermittelt, Umsetzungs Herausforderungen von Maßnahmen identifiziert und eine Roadmap zur Transformationsunterstützung abgeleitet.** In dieser Studie erfolgt eine **Konzentration auf transportintensive kleine und mittlere Unternehmen (tKMU)**. Damit sind Unternehmen gemeint, bei denen transportlogistische Prozesse einen wesentlichen Anteil an den Gesamtkosten bzw. an der Geschäftstätigkeit ausmachen.

Grundlage der Studie bildet eine Auswertung vorliegender Nachhaltigkeitsberichte. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden genutzt, um zwischen August und Oktober 2025 den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsaktivitäten bei transportintensiven Unternehmen zu erfassen. Ein Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf den KMU, da von diesen nur wenige Informationen öffentlich verfügbar sind.

Die Unternehmen wurden mittels innovativer Online-Fragebogen gebeten, Themen der Nachhaltigkeit, konkrete Maßnahmen, Impulsgeber, Hemmnisse sowie

notwendige Unterstützungsbedarfe einzuordnen. Dafür werden die von der Europäischen Union im Jahr 2023 eingeführten Kategorien der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) mit 37 Themen in den drei **ESG-Dimensionen** Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) genutzt.<sup>[3]</sup> Diese werden auch von Investoren und anderen Unternehmen verwendet, um die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen zu bewerten (CO<sub>2</sub>-Emissionen, Arbeitsbedingungen, Compliance). Zusätzlich wurden Strukturdaten erhoben, um in Abhängigkeit von der Stichprobe das Antwortverhalten gezielter einordnen zu können. Die nach einem Pre-Test mit Experten 15 ausgewählten Fragen ordnen sich thematisch mit jeweils fünf Fragen folgendermaßen ein:

- **Einordnung der Stichprobe** (Strukturfragen)
- **Interpretation und Umsetzung von Nachhaltigkeit** (allgemeine Einordnung von Nachhaltigkeit im Unternehmen)
- **Prioritäten und Unterstützung** (Rangsortierungen von Nachhaltigkeitsthemen möglicher Unterstützungsmaßnahmen, Impulsgeber, Hemmnisse)

Die Studie liefert einen **aktuellen Überblick über die, von transportintensiven Unternehmen fokussierten Nachhaltigkeitsaktivitäten**. Darauf aufbauend wurde eine Quick-Check **Roadmap zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsaktivitäten von transportintensiven KMU** abgeleitet. Die Roadmap umfasst eine Prioritätenliste von empirisch identifizierten Nachhaltigkeitsthemen, um Maßnahmen zu planen und Vergleiche mit anderen Unternehmen (Benchmarks) zu ermöglichen.

# Nachhaltigkeit als Wettbewerbschance transportintensiver kleiner und mittlerer Unternehmen



Bereits vor zehn Jahren zeigte eine Meta-Studie, dass der Business-Case für Nachhaltigkeitsinvestitionen empirisch untermauert ist. Von den untersuchten 2.200 Einzelstudien zeigten nur 10 % einen negativen Zusammenhang zwischen ESG-Aktivitäten und der finanziellen Unternehmensleistung auf, wobei knapp die Hälfte der Studien über einen eindeutig positiven Zusammenhang berichteten.<sup>[4]</sup> Aktuelle Studien stützen diesen Zusammenhang weiterhin.<sup>[5]</sup> Aufgrund der öffentlich zugänglichen Informationen stehen bei solchen Studien jedoch meist große, börsennotierte Unternehmen im Fokus. Die empirische Forschung zu den Auswirkungen von der Nachhaltigkeit auf die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist derzeit noch fragmentiert und uneinheitlich.<sup>[6]</sup>

**Dennoch zeigen erste Studien über KMU, dass soziale aber vor allem ökologische Nachhaltigkeitsaktivitäten deren Wettbewerbsfähigkeit moderat aber spürbar stärken.**<sup>[6]</sup> Trotz der anfänglichen Investitionskosten können nachhaltige Praktiken auch bei KMU langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen. Der Einfluss entsprechender Maßnahmen ist bei nicht-finanziellen Erfolgsgrößen, wie beispielsweise der Reputation, den mitarbeiterbezogenen Größen oder der Innovationsfähigkeit stärker als bei rein finanziellen Erfolgsgrößen.<sup>[6]</sup> Unternehmen, die Nachhaltigkeit klug umgesetzt haben, sind in der Regel auch profitabler, da sie Kosten durch zirkulär genutzte Rohstoffe senken konnten oder eine höhere Resilienz in den Lieferketten aufweisen.

**Ein zentraler Treiber ist dabei die Lieferkette.** Große Unternehmen, die aufgrund regulatorischer Anforderungen, wie der CSRD, gesetzlich zur Berichterstattung verpflichtet sind, benötigen verlässliche Daten von ihren Dienstleistern und Lieferanten, um ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen. KMU sind über Wertschöpfungsketten in die Aktivitäten großer Unternehmen eingebunden. Im Zentrum der Lieferketten stehen transportintensive KMU (tKMU).

Durch die Berichtspflicht der großen Unternehmen werden entlang ihrer Lieferketten (Scope 3) auch die tKMU indirekt berichtspflichtig bzw. gefordert, ihre ökonomischen, sozialen und ökologischen Aktivitäten transparent offenzulegen.<sup>[7]</sup> Werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen berichtskonform umgesetzt, ergeben sich insbesondere in der Anfangsphase Win-Win-Effekte.

Ansätze zur **Reduzierung** des Treibstoff- bzw. Energieverbrauchs reduzieren nicht nur die **Energiekosten**, sondern führen auch zu einer **Verbesserung** der **Klimabilanz**. Auch die Umstellung auf alternative Energiequellen trägt dazu bei, auch wenn diese sich heute noch nicht für jedem Anwendungsfall wirtschaftlich rechnet; erhöht dies heute schon die Resilienz gegen Versorgungsstörungen.

Die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der körperlichen und geistigen **Gesundheit** durch beispielsweise ergonomische Arbeitsplätze mit **flexiblen Arbeitsmodellen** oder sinnstiftende Tätigkeiten mit **Entwicklungsperspektiven** wertschätzen nicht nur die **Mitarbeitenden**, sondern **erhöhen** deren **Motivation** und damit deren **Produktivität**.

In der strukturierten Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitsaktivitäten liegt zugleich ein zentraler Wettbewerbsfaktor: **Berichterstattungen erhöhen die Transparenz, verbessern das Risikomanagement** und stellen die **Compliance mit** aktuellen und zukünftigen **regulatorischen Anforderungen** sicher. Wichtig ist, dass sich auch tKMU in die Ausgestaltung der Regularien einbringen. Die Nachhaltigkeitstransformation sollte stets integrativ auf vier Ebenen gedacht werden:

- **Organisation** (z. B. Abläufe, Aufgaben, Struktur)
- **Technik** (z. B. Maschinen, Gebäude, Arbeitsstoffe)
- **Mensch** (z. B. Qualifikation, Motivation, Führungsverhalten)
- **Umfeld** (z. B. Marktgegebenheiten, Vereine, gemeinnützige Arbeit)

# Methodische Vorgehensweise und Konzeption der Auswertung bei der innovativen Online-Umfrage



Die **Einordnung der Stichprobe** erfolgte über eine Punktverteilungsfrage, um den Bezug zum Transport über die genutzten Verkehrsträger (in Tonnage) zu spezifizieren. Zwei weitere Auswahlfragen dienten der Bestimmung der Unternehmensgröße, da KMU im Mittelpunkt der Studie stehen. Darüber hinaus wurde über eine Freitextfrage die Position des Antwortenden erfragt, um die Antworten hinsichtlich ihrer operativen und strategischen Bedeutung besser einordnen zu können. Zudem gab es die Möglichkeit, Kontaktdaten für ein Folgeinterview anzugeben.

Zu **Ermittlung des Verständnisses und des Umsetzungsstands von Nachhaltigkeit in transportintensiven Unternehmen** wurden klassische Antwortwahl- und Freitextfragen angeboten.

Die **Ermittlung von Nachhaltigkeitsprioritäten und Umsetzungsbedingungen** erfolgte mittels innovativer Erhebungsmethoden. Im Gegensatz zu gängigen Skalen-einordnungen erfolgte die Erhebung von Prioritäten durch vier Rangordnungsfragen. Hier wurden vorgegebene Elemente und eigene Elemente in eine Rangfolge gebracht, die auch die Ermittlung von Rangstärken einzelner Elemente ermöglichten. Beim paarweisen Vergleich der 37 ESG-Themen wurden 20-mal zwei zufällige Themen angezeigt, wobei das für die Befragten wichtigere Thema ausgewählt werden sollte.

Die Sortierungs- und Verteilungsfragen gehen mit einer hohen kognitiven Beanspruchung einher. Es war daher bei sehr anspruchsvollen oder zeitintensiven Fragen möglich, diese zu überspringen. Wo es angebracht war, wurde die Reihenfolge der Antwortoptionen für die Teilnehmenden zufällig variiert, um den Positionsbias zu minimieren. Beides dient der Erhöhung der Antwortgüte.

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte über die Online-Plattform OpinionX. Bei der Auswahl des Anbieters waren der Datenschutz, der Standort des Servers in der EU, die Unterstützung der unterschiedlichen Fragetypen sowie die Aufbereitung und der Export der Rohdaten entscheidende Kriterien.

## Auswertung und Darstellung der Ergebnisse

Bei **Fragen mit Antwortwahlmöglichkeit** wurden die Antworten gezählt und als absolute Anzahl oder prozentuale Anteile dargestellt.

**Freitextfragen** wurden thematisch geclustert.

Bei **Punktverteilungen** wurden die Antworten als prozentuale Verteilung dargestellt, wenn diese sich auf 100 Punkte summierten.

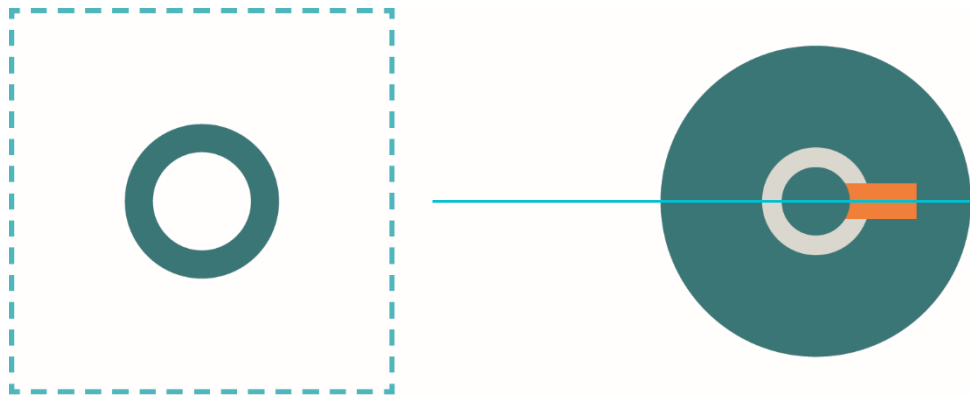
Beim **paarweisen Vergleich** wurde ein Punktescore berechnet. Der Sieg einer Paarung gibt 100 Punkte die Niederlage 0. Der dargestellte Punktescore zeigt den Durchschnitt der erzielten Punkte aller Paarungen, an dem das jeweilige Thema beteiligt war. Ein Element mit 100 Punkten hätte jeden Vergleich gewonnen.

Zur Sortierung wird pro Element eine **Rangstärke** berechnet. Dazu wird jedem Element entsprechend des erzielten Rangs ein Wert zugewiesen (so genannter Dowdall-Count), der sich auch aus dem reziproken Rang berechnet. Die oberen Elemente bekommen damit mehr Gewicht als die unteren Ränge, was die vorderen Plätze einer Rangliste stärker betont.<sup>[8]</sup> Die dargestellten Rangstärken entsprechen dem Durchschnitt der zugewiesenen Rangplätze über alle bewerteten Ranglisten. Ein Element mit 100 Prozent in jeder Rangliste stände stets auf Platz 1.

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich die Punkte aus dem paarweisen Vergleich und die Rangstärken anschaulich einordnen lassen. Zur Auswertung aller Rangsortierungen wird zusätzlich die jeweilige Verteilung der erhaltenen Plätze pro Element dargestellt, um einen qualitativen Eindruck der Platzierungen zu ermöglichen.

Der Wortlaut der Fragen wurde zum besseren Verständnis unter dem jeweiligen Diagramm festgehalten. **Der Fragebogen**, dem auch die genaue Reihenfolge der Fragen zu entnehmen ist, **findet sich im Anhang II.**

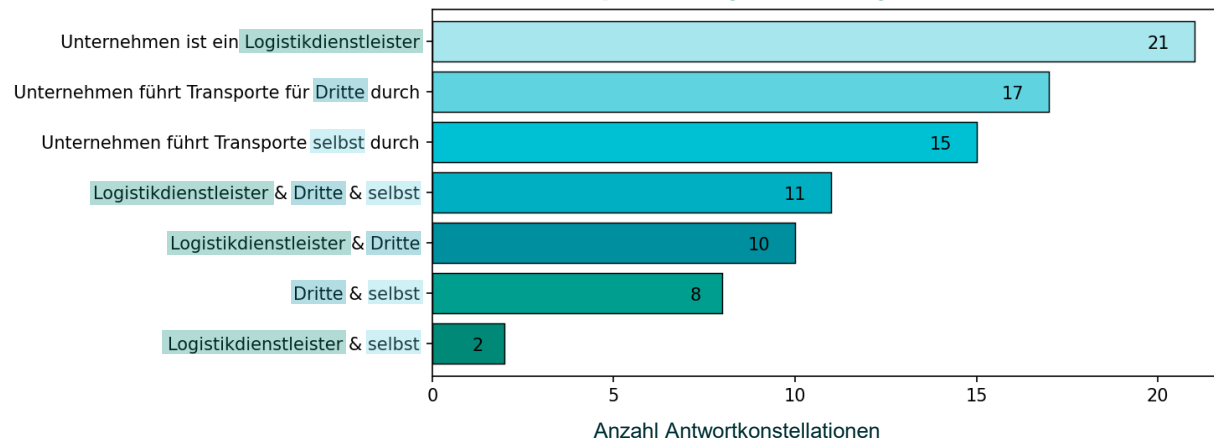
# Beschreibung der Stichprobe



# Stichprobe umfasst Unternehmen mit vielfältigem Transportbezug bei einer Überrepräsentation des Seeverkehrs



### Transportbezug der befragten Unternehmen



„Wie werden Gütertransporte in Ihrem Unternehmen überwiegend behandelt?“ ( $n_u = 84$  Unternehmen)

Die Umfrage wurde zwischen **August und Oktober 2025** an Mitgliedsunternehmen folgender Vereinigungen über Newsletter und per E-Mail verteilt:

- BHV - Bremische Hafen- und Logistikvertretung e. V.
- Wachstumsinitiative Süderelbe AG
- LIHH - Logistik-Initiative Hamburg Management GmbH

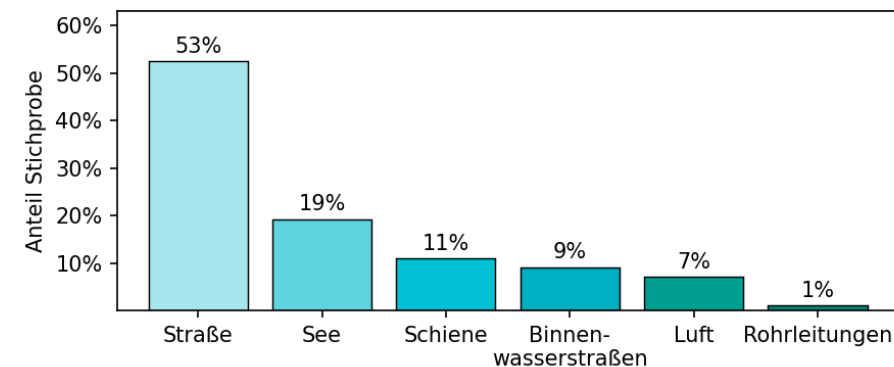
Von 152 Rückläufern wurden alle Teilnehmenden, welche nicht bis zur fünften Frage kamen oder in weniger als einem Drittel der durchschnittlichen Bearbeitungszeit nur die nicht überspringbaren Fragen bearbeiteten (57 „Durchklicker“ oder „Abbrecher“), entfernt. Zudem wurden 8 Unternehmen ohne Transportbezug und 3 Infrastruktursteller ausgenommen. **Die bereinigte, maximal ausgewertete Stichprobe umfasst 84 Unternehmen.** Für jede Auswertung ist die angegebene Stichprobengröße zu beachten.

Die Befragten Unternehmen ordneten sich selbst einer der drei Arten der Transportdurchführung zu. Eine Mehrfachbelegung war möglich. Die Unternehmen schätzten anteilige die Nutzung der Verkehrsträger.

Die Diagramme zeigen ein diverses Feld der antwortenden Unternehmen hinsichtlich der Veranlassung und Durchführung von Gütertransporten. **Dieser vielfältige Transportbezug stellt sicher, dass die Ergebnisse der Studie für unterschiedliche transportintensive Unternehmen von Interesse sind** und keine Fokussierung auf eine bestimmte Art der Transportdurchführung besteht.

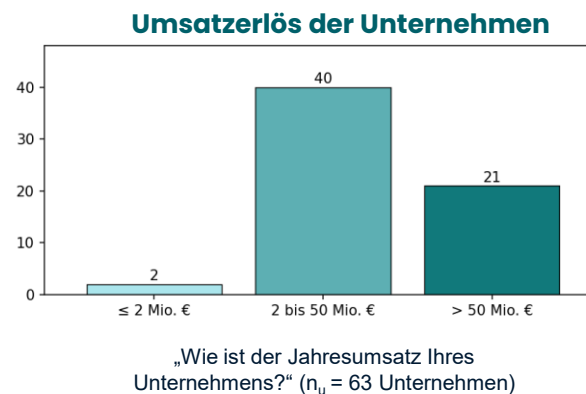
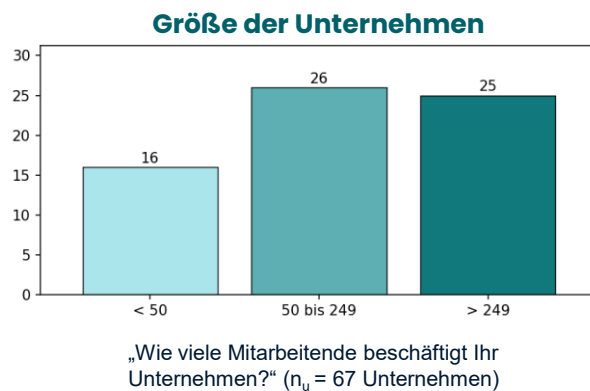
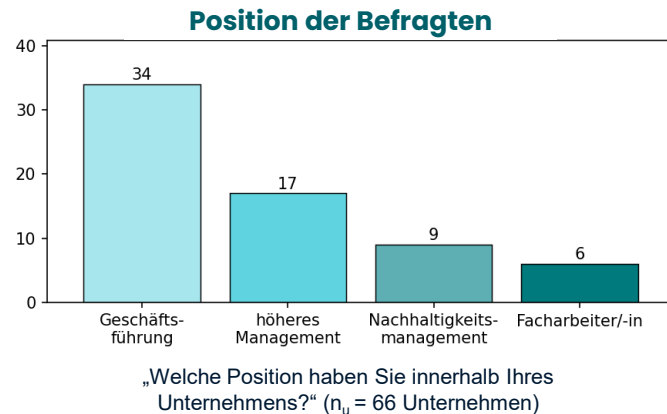
Von den antwortenden Unternehmen werden alle Verkehrsträger genutzt. 18 Unternehmen nutzen nur einen Verkehrsträger. Die dargestellte Verteilung ist erwartbar, da die Umfrage schwerpunktmäßig in den norddeutschen Seehafenregionen verteilt wurde.

### Anteil der Verkehrsträger am Gütertransport der Unternehmen



„Wie hoch ist der Anteil des jeweiligen Verkehrsträgers am Gütertransport Ihres Unternehmens?“  
(Schätzwerte in % bezogen auf Transportaufkommen (t),  $n_u = 53$  Unternehmen)

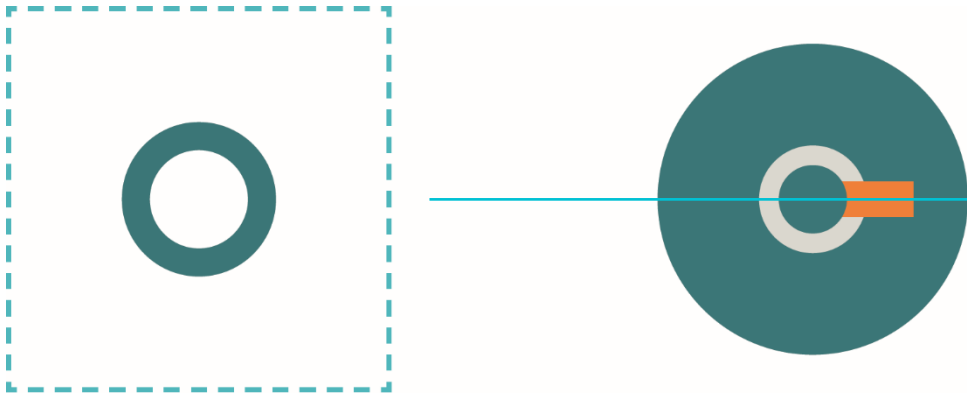
# Antworten sind geprägt von KMU und deren Entscheidungsträgern sowie Fachexpertise im Bereich Nachhaltigkeit



**Bei mindestens 90 Prozent der Antwortenden kann von einem tiefen Einblick in die Geschäftsprozesse sowie in die (strategische) Zielsetzung der Unternehmen ausgegangen werden.** Die Hälfte der Unternehmen nahm durch Antworten der Geschäftsführung an der Umfrage teil. Zusätzlich antworteten fast 40 Prozent Angehörige des höheren Managements, wobei hervorzuheben ist, dass 9 davon Nachhaltigkeitsmanager bzw. -managerinnen sind. Weniger als 10 Prozent der Antworten erfolgte durch Fachstellen. 11 Antwortende verzichteten auf eine Konkretisierung ihrer Rolle im Unternehmen.

**Fast zwei Drittel der Stichprobe repräsentieren eindeutig KMU.** Gemäß Definition der Europäischen Union für Größenklassen von Unternehmen zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) alle Unternehmen, welche weniger als 250 Mitarbeitende oder einen Umsatzerlös unter 50 Mio. € haben.<sup>[9]</sup> In der Stichprobe haben 17 Unternehmen mehr als 250 Mitarbeitende sowie einen Umsatzerlös von mehr als 50 Mio. €. **Von 84 Unternehmen sind 49 KMU, 17 große Unternehmen** und 18 Antwortende machten gar keine Angaben, aus denen sich die Größenklasse eindeutig ableiten ließ. Aufschlussreiche Unterschiede zwischen den beiden Größenklassen werden im Folgenden dargestellt. Detaillierte Darstellungen der Unterschiede zwischen großen Unternehmen und den KMU sind dem Anhang I zu entnehmen.

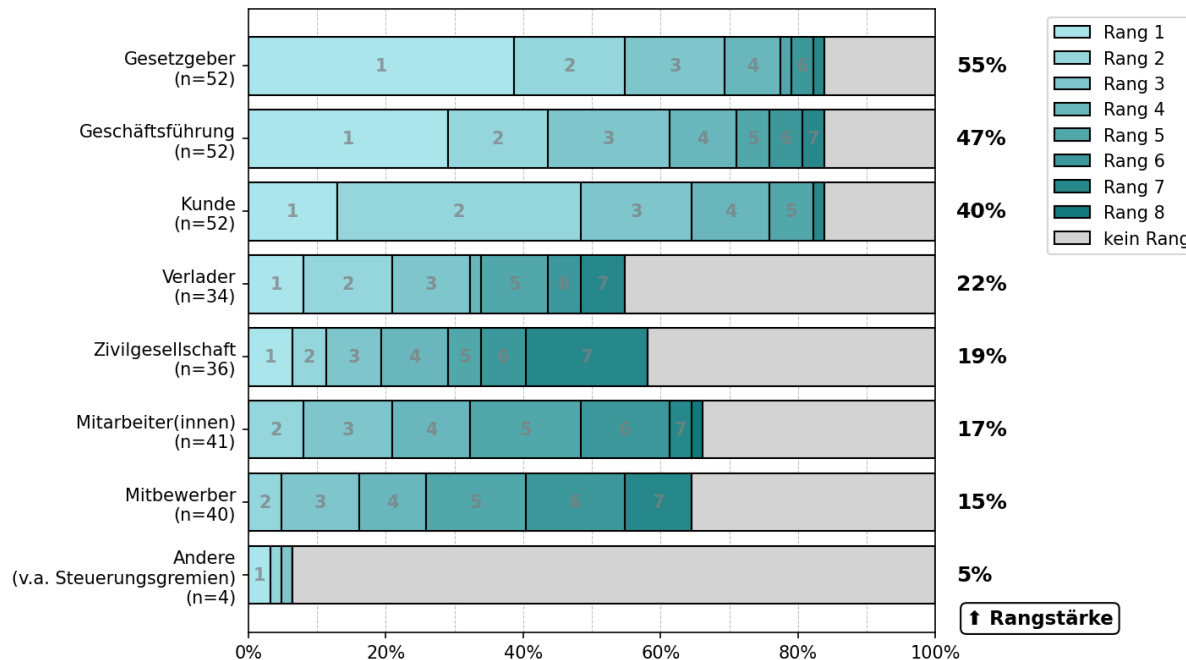
# Empirische Befunde



# Der stärkste Impuls zum nachhaltigen Handeln geht vom Gesetzgeber aus



**Rangreihenfolge der Impulsgeber für Nachhaltigkeitsaktivitäten**



„Von welcher Stakeholdergruppe geht der stärkste Impuls für nachhaltiges Handeln Ihres Unternehmens aus?“ (n<sub>U</sub> = 62 Unternehmen)

Der Einfluss sowohl direkter als auch indirekter Stakeholder auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen ist erheblich.<sup>[10]</sup> Die Auswertung der angegebenen Rangfolgen für mögliche Impulsgeber für Nachhaltigkeitsaktivitäten zeigt, dass **80 Prozent der Befragten entweder den Gesetzgeber, die Geschäftsführung oder ihre Kunden auf Platz 1 einordneten.**

Zivilgesellschaft, Belegschaft und Mitbewerber werden zwar auch in die Rangfolge aufgenommen, aber seltener in ihrer Rolle als Impulsgeber hoch gerankt, wobei rund 60 Prozent der Befragten auch diesen einen Impuls auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten beimessen. Das **nachhaltige Handeln der transportintensiven Unternehmen wird demnach weniger durch die eigene Belegschaft, die Zivilgesellschaft oder Mitbewerber geprägt.**

Unter „Andere“ wurden Aufsichtsrat, Eigentümer bzw. Gesellschafter oder Finanzierer genannt.

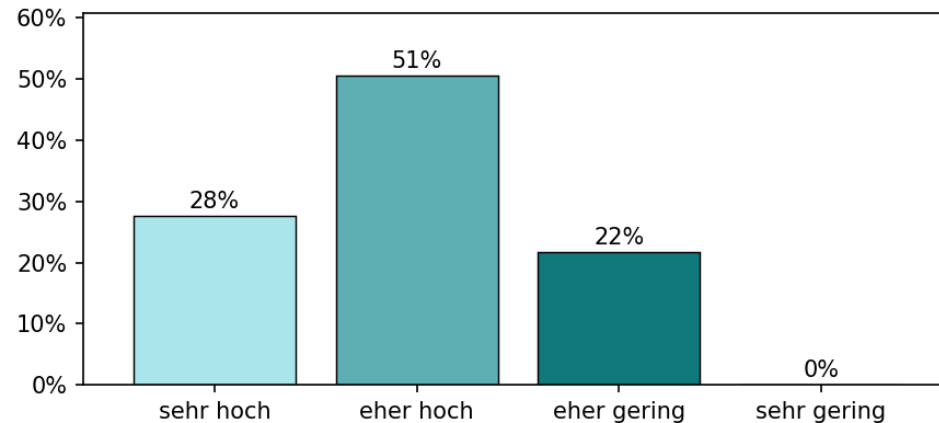
Der Gesetzgeber liefert mit seinen Rahmenvorgaben den stärksten Impuls, während die Geschäftsführung innerhalb dieses Rahmens die strategische Umsetzung verantwortet und die Forderungen der Kunden im Unternehmen implementiert. Eine verantwortungsvolle Geschäftsführung, die häufig in inhabergeführten Unternehmen zu finden ist, wirtschaftet proaktiv und intrinsisch nachhaltig.

In Bezug auf die Impulsgeber wurde kein nennenswerter Unterschied zwischen KMU und großen Unternehmen festgestellt.

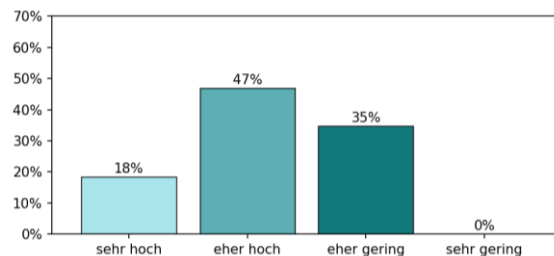
# Nachhaltigkeit ist ein sehr wichtiges Thema für transportintensive Unternehmen



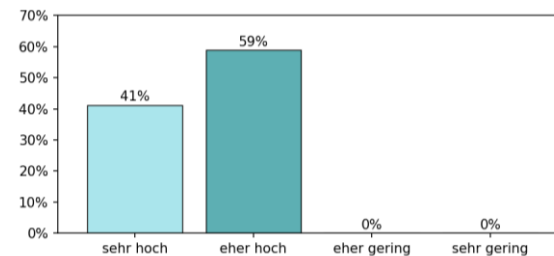
## Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen



„Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?“ (n<sub>u</sub> = 83 Unternehmen)



**Kleine und mittlere Unternehmen** (n<sub>u</sub> = 49 Unternehmen)



**Große Unternehmen** (n<sub>u</sub> = 17 Unternehmen)

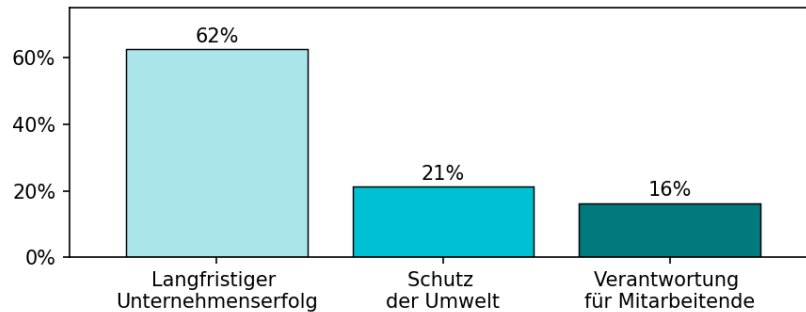
Ein Bekenntnis zum nachhaltigen Handeln kann heutzutage bei einem Großteil der Unternehmen über alle Branchen und Sektoren hinweg festgestellt werden.<sup>[1]</sup> Dennoch unterliegt die Rolle von Nachhaltigkeit bei unternehmerischen Entscheidungen einem stetigen Wandel. Auf der einen Seite verstärken die aktuellen Regulationen nachhaltiges Wirtschaften. Auf der anderen Seite erschwert die aktuelle Weltpolitik mit unter anderem veränderten Zöllen, Sanktionen und erhöhten Energiekosten Investitionen in die Zukunft.

Um ein aktuelles Stimmungsbild bei transportintensiven Unternehmen zu gewinnen, wurden diese gebeten, das Thema Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen einzuordnen. **Es zeigt sich, dass fast 80 Prozent der antwortenden Unternehmen der Nachhaltigkeit einen hohen oder sehr hohen Stellenwert zuschreiben.**

Die untenstehenden Diagramme zeigen Unterschiede entlang der Größenklassen der Unternehmen auf. **Größere Unternehmen der Stichprobe weisen der Nachhaltigkeit einen höheren unternehmerischen Stellenwert zu als KMU.** Während ungefähr ein Drittel der teilnehmenden KMU den Stellenwert der Nachhaltigkeit als eher gering einstufen, fällt diese Kategorie bei den befragten großen Unternehmen gänzlich weg. Keines der antwortenden Unternehmen versteht die Nachhaltigkeit als ein Thema von sehr geringer Bedeutung. Der Druck zum nachhaltigen Handeln scheint flächendeckend bei transportintensiven Unternehmen spürbar.

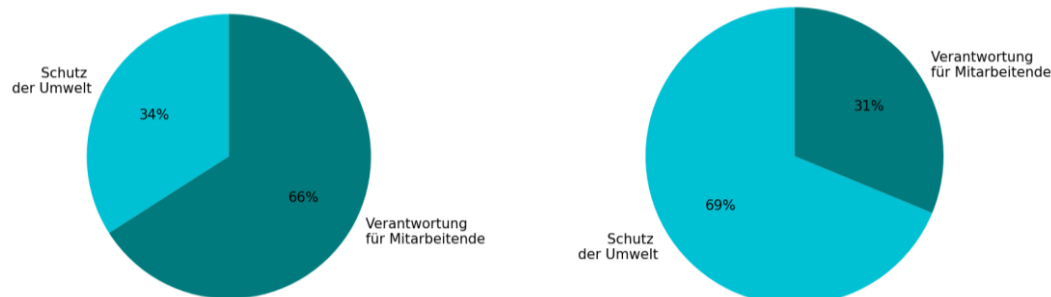
# Der langfristige Unternehmenserfolg hat in der Nachhaltigkeitsstrategie transportintensiver Unternehmen den höchsten Stellenwert

## Nachhaltigkeitsdimension mit dem höchsten Stellenwert



„Ordnen Sie durch Anklicken die folgenden drei Ansatzpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie nach deren Stellenwert für Ihr Unternehmen“  
( $n_u = 80$  Unternehmen)

## Welche der beiden Dimensionen „Ökologie“ oder „Soziales“ wurde durch die Unternehmen höher eingestuft?



**Kleine und mittlere Unternehmen**  
( $n_u = 47$  Unternehmen)

**Große Unternehmen**  
( $n_u = 16$  Unternehmen)

In einem klassischen Verständnis werden Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales unterschieden. Die frühe Etablierung im Jahr 1994 von diesem normativen Nachhaltigkeitsmodell, auch Triple Bottom Line (TBL) nach Elkington genannt, und der eingängigen Phrase „people, planet, profit“ führte zu dessen weiten Verbreitung.<sup>[12]</sup> Die hohe Anwenderfreundlichkeit des Modells birgt allerdings die Herausforderung, dass Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg in den Vordergrund stellen oder gar versuchen, Versäumnisse in den anderen beiden Dimensionen durch diesen zu kompensieren.<sup>[13]</sup>

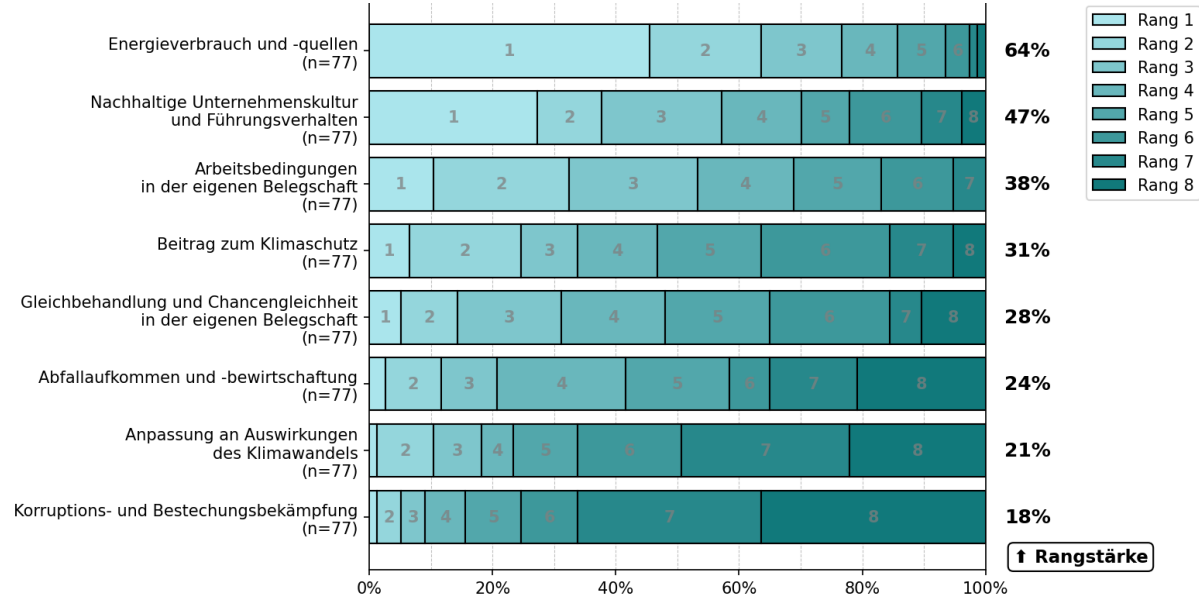
Zur Ermittlung des Stellenwerts der drei Dimensionen in der Nachhaltigkeitsstrategie transportintensiver Unternehmen wurden diese gebeten, repräsentative Aussagen zu den drei Dimensionen in eine Rangreihenfolge zu bringen. 62 Prozent der Befragten wiesen der wirtschaftlichen Dimension den Platz 1 zu. **Somit zeigt sich, dass im Handlungsfeld Nachhaltigkeit der langfristige Unternehmenserfolg für die meisten antwortenden Unternehmen handlungsleitend ist.**

Die untenstehenden Tortendiagramme zeigen entlang der Größenklassen der Unternehmen den Stellenwert von Nachhaltigkeit - ohne die Berücksichtigung der ökonomischen Dimension - einen deutlichen Unterschied: **Während KMU ihre Verantwortung für die Mitarbeitenden (soziale Dimension) höher bewerten, steht bei großen Unternehmen der Schutz der Umwelt (ökologische Dimension) im Vordergrund.**

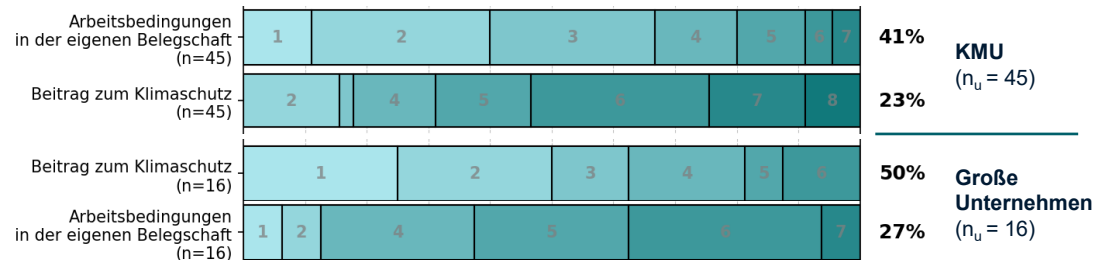
# Energieverbrauch und -quellen sind das wichtigste Thema für transportintensive Unternehmen



Priorisierung ausgewählter Nachhaltigkeitsthemen



„Bitte ordnen Sie durch Anklicken alle folgenden Nachhaltigkeitsthemen nach deren Wichtigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens. (n<sub>u</sub> = 77 Unternehmen)



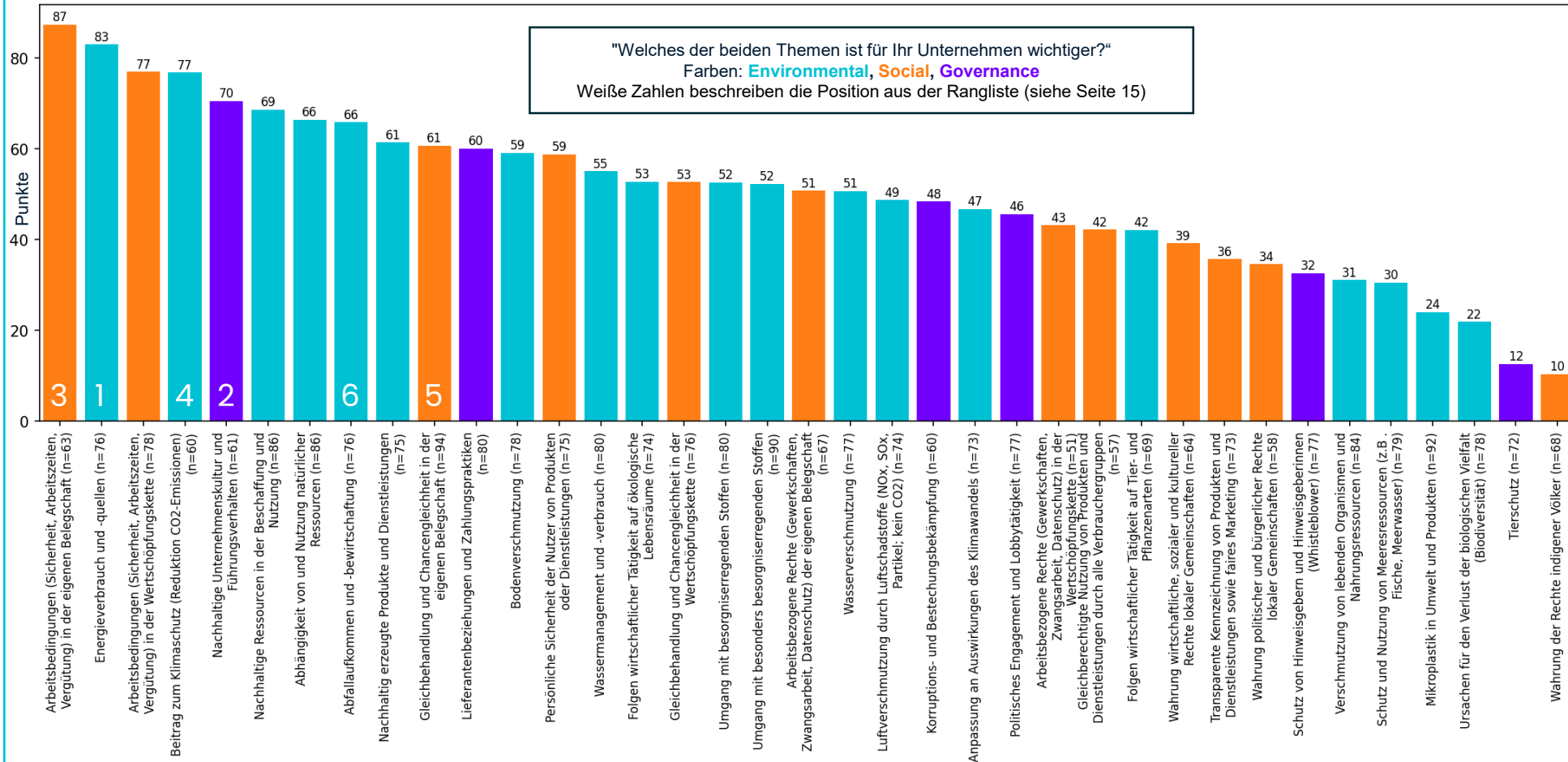
Aus anderen Befragungen ist bekannt, dass offene Fragen seltener (vollständig) beantwortet werden. Um zumindest einen Überblick über den Stellenwert ausgewählter Nachhaltigkeitsthemen – neben dem langfristigen Unternehmenserfolg – zu gewinnen, wurden die Teilnehmenden gebeten, acht Nachhaltigkeitsthemen in eine Rangreihenfolge zu bringen. Diese Themen wurden durch die Auswertung von Nachhaltigkeitsberichten großer europäischer Unternehmen gewonnen und in ihrer Formulierung an das ESRS-Rahmenwerk angelehnt.

Die Darstellung nach der Häufigkeit des durch die Befragten zugeordneten Rangplatzes liefert ein diverses Bild. Dennoch lassen sich eindeutige Tendenzen basierend auf dem Ranggefüge erkennen. Die Auswertung zeigt, dass die antwortenden **transportintensiven Unternehmen dem Energieverbrauch bzw. der Art der genutzten Energiequellen eine hohe Wichtigkeit beimessen**. Die zweit höchste Rangstärke erzielt – allerdings mit deutlichem Abstand – eine nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten. Die eigene Belegschaft wird ebenfalls als wichtig eingeordnet, wobei die Arbeitsbedingungen höher gewichtet werden als Aspekte zur Gleichbehandlung und Chancengleichheit.

Die differenzierte Betrachtung von KMU und großen Unternehmen bestätigt die zuvor aufgedeckten Stellenwerte: **Wichtig für KMU sind die Arbeitsbedingungen in der eigenen Belegschaft. Als weniger wichtig ordnen KMU ihren Beitrag zum Klimaschutz ein, den große Unternehmen als am wichtigsten einordnen**. Die vorausschauende Anpassung an die Folgen des Klimawandels findet bei beiden Gruppen weniger Beachtung.

Eine Rangstärke von 100 % würde bedeuten, dass dieses Element bei allen Befragten auf Platz 1 liegt. Bei dieser Rangsortierung konnten keine Elemente ausgelassen werden.

# Der Vergleich aller ESRS-Themen zeigt das vollständige Prioritätensystem transportintensiver Unternehmen



Die Wichtigkeit der 37 ESRS-Themen für transportintensive Unternehmen wurde durch zufällig vorgegebene Vergleichspaare von jeweils zwei Themen erhoben. Insgesamt wurden 1.514 derartige paarweise Vergleiche durchgeführt.

**Arbeitsbedingungen der eigenen Beschäftigten, Energieverbrauch und -quellen, Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette, Beitrag zum Klimaschutz sowie eine nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten werden über alle Unternehmensgrößen als wichtig eingeordnet.**

Themen, die außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit transportintensiver Unternehmen liegen, werden mit einer geringeren Wichtigkeit belegt.

Eine **Auswertung** nur für **KMU** findet sich im **Anhang I**.

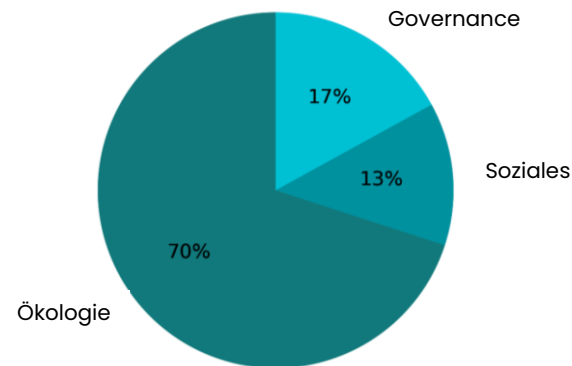
# Ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen stehen für transportintensive Unternehmen im Mittelpunkt



## Verteilung der umgesetzten Maßnahmen (nach Anzahl Nennungen)

( $n_n=90$  Nennungen einzelner Maßnahmen)

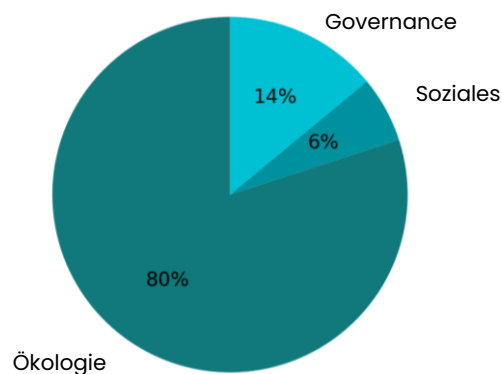
„Welche wichtigen Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt?“ ( $n_u = 29$  Unternehmen)



## Verteilung der geplanten Maßnahmen (nach Anzahl Nennungen)

( $n_n=36$  Nennungen einzelner Maßnahmen)

„Welche wichtigen Maßnahmen haben Sie geplant?“ ( $n_u = 17$  Unternehmen)



Studien der letzten Jahre zeigen eine Konzentration auf ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen, wie beispielsweise die Umrüstung des Unternehmensgeländes oder den Einsatz alternativer Antriebe.<sup>[14]</sup> Diese Maßnahmen zielen vornehmlich darauf ab, die Energiekosten zu senken und damit einhergehend CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.

Mit Hilfe von Freitextfragen wurden wichtige umgesetzte und geplante Maßnahmen abgefragt und nach Häufigkeit der Nennungen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet. Obwohl nur ein Drittel der Unternehmen auf diese Frage antworteten, deutet sich an, dass in den bekannten Handlungsfeldern inzwischen viele Maßnahmen umgesetzt wurden. **Die Umsetzung von Maßnahmen konzentriert sich auch weiterhin vor allem auf die ökologische Dimension.**

Auf eine Unterscheidung entlang der Größenklassen der Unternehmen wurde wegen der geringen Rücklaufquote verzichtet. Aus den Nennungen insgesamt lässt sich jedoch ableiten, dass es hier keinen grundlegenden Unterschied zwischen KMU und großen Unternehmen gibt.

Auf der nächsten Seite findet sich eine Zusammenstellung der, von den transportintensiven Unternehmen genannten Maßnahmen.

# Nachhaltigkeitsmaßnahmen transportintensiver Unternehmen konzentrieren sich auf Energieeinsparung



## Genannte umgesetzte und geplante Maßnahmen (Auswahl)

### Ökologie

- Gebäudeeffizienzmaßnahmen (LED, Bewegungsmelder, Heizungsoptimierung, Wärmepumpe)
- PV-Anlagen und Eigenstromproduktion
- Umstieg auf grünen Strom
- Elektrifizierung von Flotten oder Betriebsmitteln
- Alternative Verkehrsträger
- Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge
- Begrünung Außengelände
- Abfallmanagement (Vermeidung, Trennung)
- Nachhaltige Produkte (Recyclinganteile, FSC-Siegel)
- Förderung externer Klimaschutzprogramme

### Soziale Dimension

- Programme zu Gesundheit, Diversität & Zufriedenheit
- Reduzierung von Arbeitsbelastungen
- Mobilitätsmanagement (Jobrad und ÖPNV-Förderung)
- Schulungen (Energie, Sicherheit, Anti-Korruption)

### Governance

- Einführung oder Ausbau des Nachhaltigkeitsmanagements
- ESG-Integration in Unternehmensstrategie
- Compliance-Regeln, Anti-Korruption, Hinweisgeberschutz

Mit Freitextfragen wurden die teilnehmenden Unternehmen nach den wichtigsten umgesetzten und geplanten Maßnahmen gefragt. Eine Auswahl der thematisch sortierten Zusammenstellung der genannten Maßnahmen (umgesetzt und/oder geplant) findet sich nebenstehend.

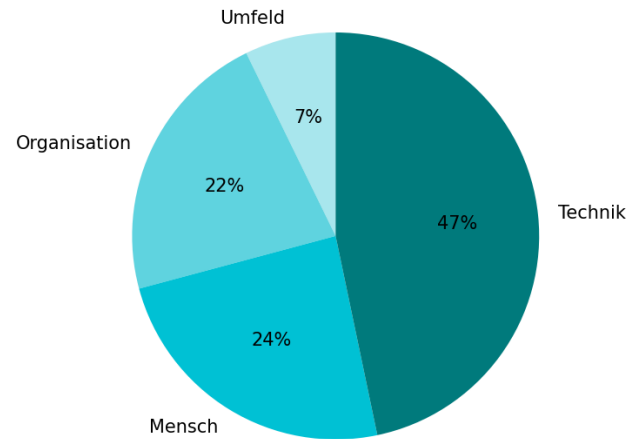
Dabei zeichnet sich bei den transportintensiven Unternehmen ein heterogenes Antworten ab. **Es gibt keine Einzelmaßnahme, die von allen Antwortenden angegeben wurde.**

Die Antworten stützen aber die Befunde aus anderen Studien: **Im Vordergrund stehen Maßnahmen zum Einsatz alternativer Antriebe und Energiekonzepte sowie zur Modernisierung des Unternehmensstandorts.** Hierbei spiegelt sich auch die zuvor dargestellte Wichtigkeit von Energieverbrauch und -quellen wider und bezieht sich vor allem auf die (grüne) Elektrifizierung des Betriebes oder der Flotten. Andere operative Maßnahmen der grünen Logistik, wie die Erhöhung der Fahrzeugauslastung, der Wechsel des Verkehrsträgers oder optimierte Routen, wurden sehr selten genannt.

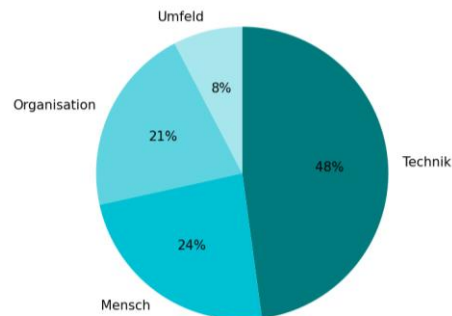
Maßnahmen im sozialen Handlungsfeld konzentrieren sich auf die eigenen Beschäftigten sowie deren Arbeitsbedingungen und Gesundheit. Hier wurden alle Schulungsmaßnahmen eingeordnet, die sich auf die Belegschaft selbst (beispielsweise Sicherheit, Qualifizierung) aber auch auf die Erreichung der Ziele in den anderen beiden Dimensionen (beispielsweise Energie und Anti-Korruption) beziehen können. Damit zahlen diese auch auf die Governance mit ein, wo der weitere Ausbau der Nachhaltigkeitsstrategie und dessen Management als weiterer wichtiger Aspekt genannt wird.

# Investitionen in Technik dominieren bei transportintensiven Unternehmen

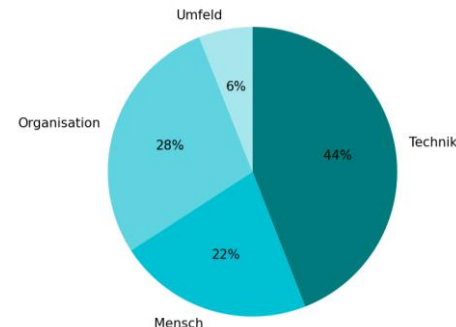
## Verteilung der Nachhaltigkeitsinvestitionen



„Wie verteilen sich die Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen über die folgenden Handlungsfelder (Schätzwert in Prozent)?“  
(n<sub>u</sub> = 63 Unternehmen)



**Kleine und mittlere Unternehmen**  
(n<sub>u</sub> = 47 Unternehmen)



**Große Unternehmen**  
(n<sub>u</sub> = 17 Unternehmen)

Arbeitssysteme lassen sich grundlegend in ein soziales und ein technisches Subsystem unterscheiden, deren Funktionen und Entwicklungen jedoch untrennbar miteinander verflochten sind. Der Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung betont, dass technische Lösungen mit den Menschen, die sie nutzen und der Organisation, in der sie implementiert werden, integrativ aufeinander abgestimmt sein sollten; zudem steht jede Organisation in Wechselwirkung mit ihrem Umfeld.<sup>[15]</sup> Daraus leiten sich vier **Investitionsfelder für (Nachhaltigkeits-)Maßnahmen** ab:

- **Organisation** (z. B. Abläufe, Aufgaben, Struktur)
- **Technik** (z. B. Maschinen, Gebäude, Arbeitsstoffe)
- **Mensch** (z. B. Qualifikation, Motivation, Führungsverhalten)
- **Umfeld** (z. B. Marktgegebenheiten, Vereine, gemeinnützige Arbeit)

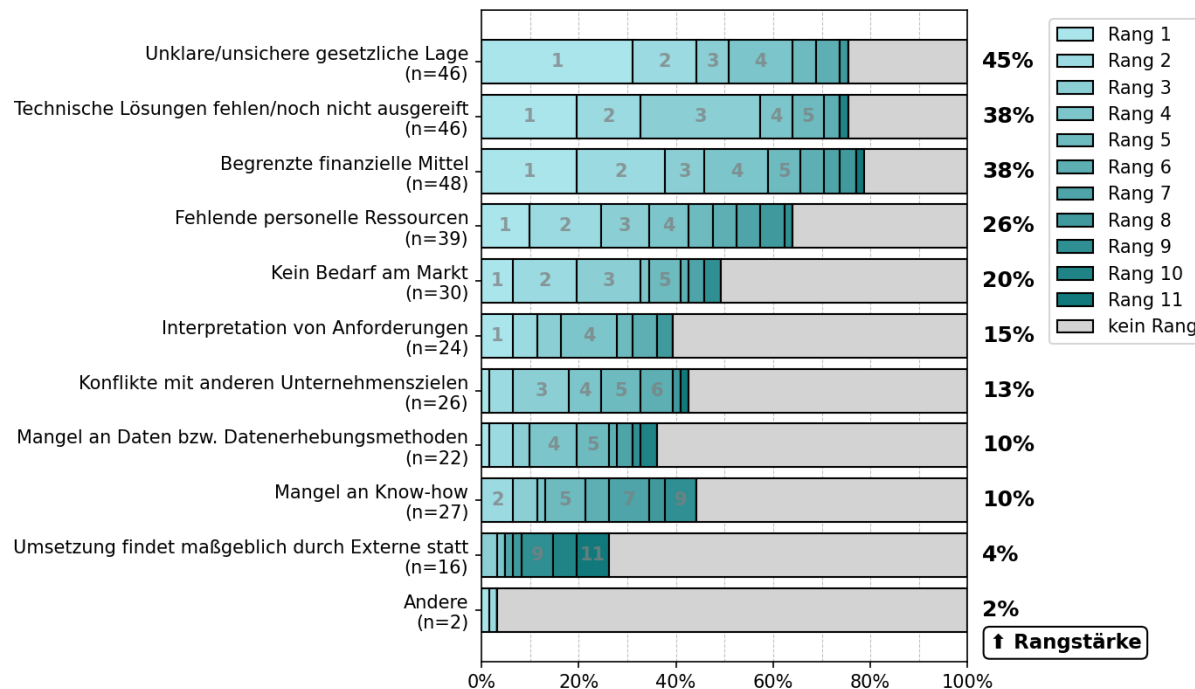
Um die aktuelle Schwerpunktsetzung zu analysieren, wurden die befragten Unternehmen gebeten, ihre Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen den vier Handlungsfeldern zuzuordnen. Die Auswertung zeigt, dass **das technische Handlungsfeld dominiert. Die Handlungsfelder „Mensch“ und „Organisation“ weisen nahezu gleiche Anteile auf**, während Maßnahmen, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen mit einem vergleichsweise geringen Anteil vertreten sind.

Die Verteilung der Investitionen zeigt sich über die Größenklassen von Unternehmen hinweg annähernd stabil.

# Unternehmensexterne Herausforderungen sind zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele zu überwinden



**Rangreihenfolge der Herausforderungen bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele**



„Welche Herausforderungen erschweren es Ihrem Unternehmen Nachhaltigkeitsziele oder -maßnahmen umzusetzen?“ (n<sub>u</sub> = 61 Unternehmen)

Eine Rangstärke von 100 % würde bedeuten, dass dieses Element bei allen Befragten auf Platz 1 liegt.

Bei der Rangsortierung konnten beliebig viele Elemente in eine Reihenfolge gebracht werden.

Die Antwortmöglichkeit („alle Ziele bzw. Maßnahmen sind umgesetzt“) wurde nicht dargestellt, da nur zwei KMU plausible Angaben machten.

Die Teilnehmenden wurden gebeten, zehn vorgegebene bzw. selbst benannte Herausforderungen in eine Rangreihenfolge zu bringen. Diese Herausforderungen wurden aus einer Metastudie<sup>[16]</sup> für die vorliegende Fragestellung abgeleitet und angepasst. Die identifizierten einflussstärksten Herausforderungen werden bei der Erstellung der Roadmap genutzt, um ein Vorgehen zu deren Überwindung abzuleiten.

Die Analyse der Rangplatzierungen zeigt, dass insbesondere eine **unklare gesetzliche Lage, fehlende bzw. nicht ausgereifte technische Lösungen** sowie **begrenzte finanzielle Mittel** die größten Herausforderungen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele darstellen. Jeweils eine dieser drei Herausforderungen wurde von etwa 70 Prozent der befragten Unternehmen auf Platz 1 gesetzt. Somit dominieren diese sowohl in Bezug auf die Häufigkeit als auch auf die Stärke der Herausforderung das Feld.

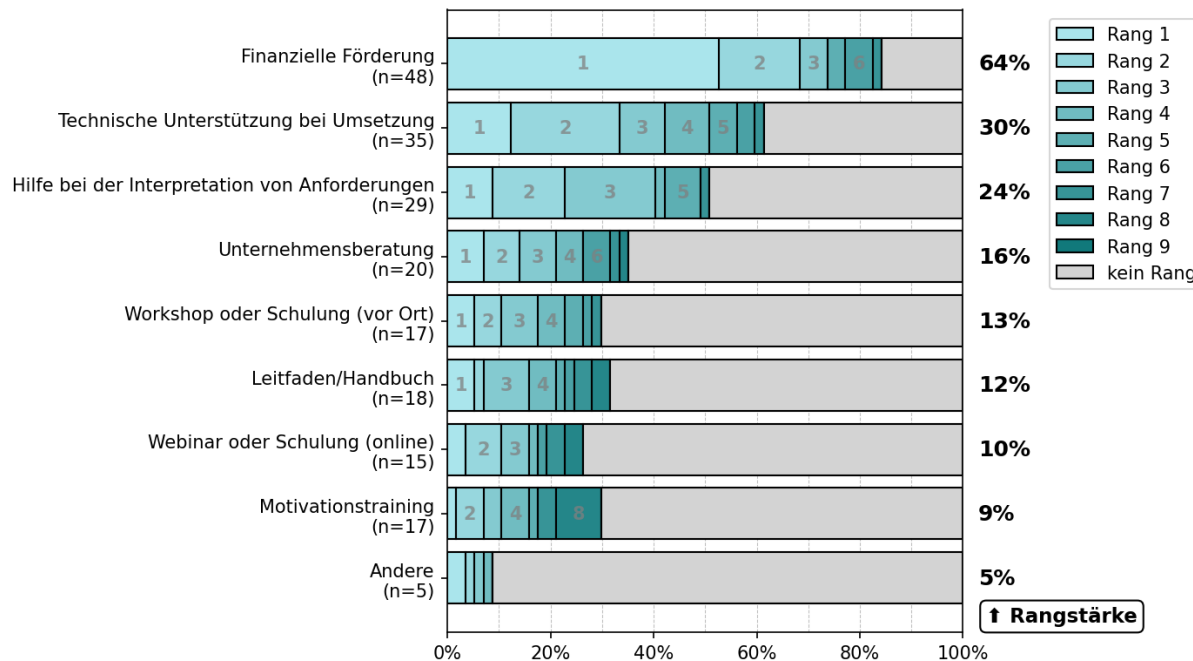
Klassische betriebswirtschaftliche Herausforderungen, wie mangelndes Marktinteresse oder Zielkonflikte mit anderen Unternehmensvorgaben nehmen eine nachgestellte Position ein.

Zwischen den Größenklassen der Unternehmen wurde kein nennenswerter Unterschied festgestellt.

# Transportintensive Unternehmen benötigen vor allem finanzielle Förderung und technische Unterstützung



**Rangreihenfolge hilfreicher Unterstützungen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen**



„Welche Art von Unterstützung wäre für Ihr Unternehmen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen hilfreich?“ (n<sub>U</sub> = 57 Unternehmen)

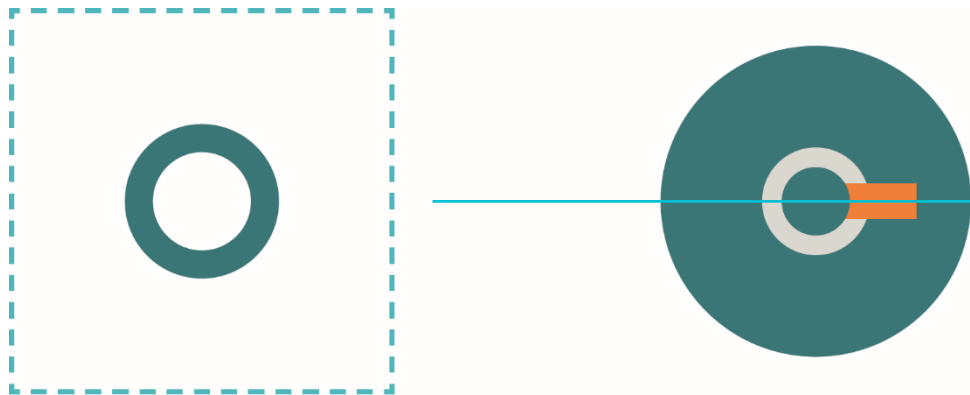
Zur Bestimmung passgenauer Unterstützungsangebote für transportintensive Unternehmen wurden deren Bedarfe ermittelt.

**Der größte Hebel liegt** für die Mehrheit der transportintensiven Unternehmen **in der finanziellen Förderung** für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ebenfalls wurde die **technische Unterstützung bei der Umsetzung** sowie **Hilfe bei der Interpretation der Anforderungen** von der Mehrzahl der Unternehmen auf den ersten drei Rangplätzen eingeordnet. Die Antworten der Unternehmen können dahingehend interpretiert werden, dass die finanziellen Mittel und weiteren Unterstützungsarten vorrangig für die Dekarbonisierung benötigt werden.

Organisationsentwicklungen durch Unternehmensberatungen, Workshops und Online-Schulungen oder Leitfäden werden auch, aber wesentlich seltener als sehr hilfreiche Unterstützung eingeordnet. Unter „Andere“ wurde vor allem der Bedarf an verbesserten rechtlichen Rahmensetzungen für die Dekarbonisierung genannt.

Zwei wesentliche Unterschiede zwischen transportintensiven KMU und großen Unternehmen hinsichtlich möglicher Unterstützungen zur Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen wurden deutlich: **Die Mehrheit der KMU will primär ihre eigenen individuellen Handlungsmöglichkeiten stärken.** Große Unternehmen fragen eher externe Unterstützung nach. Zudem stufen große Unternehmen die Unterstützung durch Unternehmensberatungen mit einer Rangstärke von 25 Prozent gegenüber 12 Prozent bei KMU wesentlich höher ein.

# Roadmap zur Unterstützung der Nachhaltigkeitstransformation



# Einführung in die Quick-Check-Roadmap



**Nachhaltigkeit wird bleiben.** Jedes Unternehmen muss sich zum langfristigen Unternehmenserhalt mit den Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeit und dem Klimawandel und seinen Folgen vertieft auseinandersetzen. Die Umfrage zeigt, wo die transportintensiven Unternehmen auf ihrem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften stehen. Die Quick-Check-Roadmap unterstützt tKMU, welche sich in einer frühen Phase der Nachhaltigkeitstransformation befinden, beim generischen Einstieg in die Thematik.

Ins Handeln kommen braucht einen **Impuls** (Seite 12). Inhaber wirtschaften häufig intrinsisch nachhaltig. Auf jeden Fall sind die gesetzlichen Anforderungen der stärkste Treiber nachhaltigen Wirtschaftens, während die Geschäftsführung innerhalb dieses Rahmens die strategische Umsetzung verantwortet und die Forderungen der Kunden und der Belegschaft im Unternehmen implementiert.

Die **Top-Themen** der tKMU (Seite 32) sind Energieverbrauch und -quellen, eine nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten. Die eigene Belegschaft wird ebenfalls als wichtig eingeordnet, wobei die Arbeitsbedingungen höher gewichtet werden als Aspekte zur Gleichbehandlung und Chancengleichheit. Nachhaltige Lieferantenbeziehungen und Zahlungspraktiken sind für tKMU ebenso bedeutend (Seite 32).

Alle diese Themen finden **Referenzen in Standards** (Seite 24), welche auf den Seiten 25 und 27 genauer erläutert sind. Die Standards liefern Orientierung für Themeninhalte und gängige Indikatoren für die Erfolgsmessung der Nachhaltigkeitsleistung. Auch wenn keine Berichtspflicht für das eigene

Unternehmen besteht, sollte eine Nachhaltigkeitsstrategie berichtskonform entwickelt werden. Der berichtspflichtige Kunde wird Daten und Informationen anhand der für ihn geltenden Standards abfragen.

Die Quick-Check-Roadmap ordnet die Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der ESG-Themenbereiche. Sie berücksichtigt die limitierten Handlungsmöglichkeiten der tKMU, die häufig durch geringe Umsetzungsmacht und eingeschränkte finanzielle Mittel gekennzeichnet sind (Seiten 20-21). Die branchenspezifische Prioritätenliste reduziert den geforderten ganzheitlichen Ansatz zunächst auf die Reduzierung von Scope-1- und Scope-2-**Emissionen**, die Verbesserung sozialer **Arbeitsbedingungen** und die Stärkung guter **Unternehmensführung**. Dabei sind Heute-Morgen-Übermorgen nicht als konkrete Zeitpunkte zu verstehen, sondern als prozessuale Darstellung teilweise aufeinander aufbauender Schritte für ein nachhaltiges Wirtschaften.

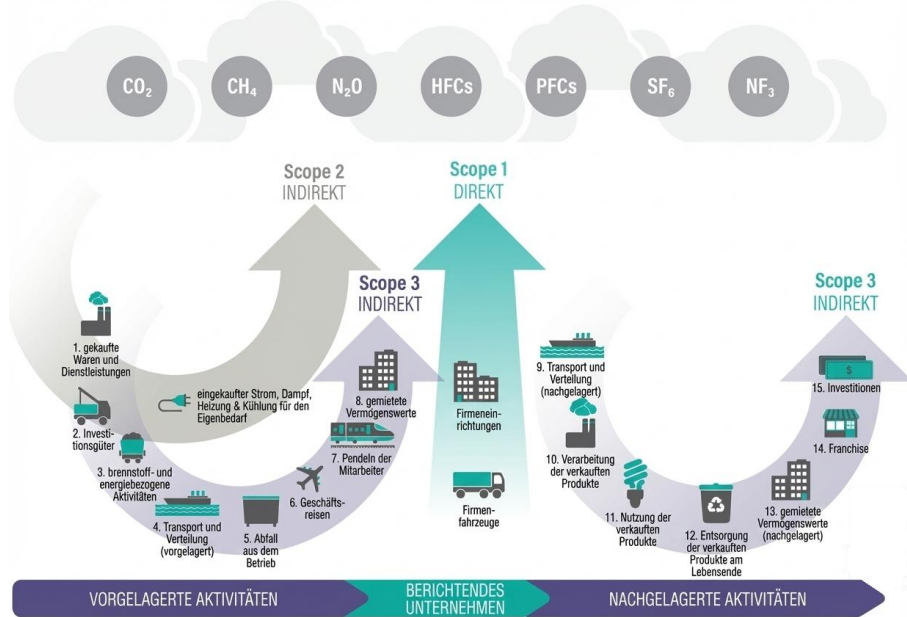
**Support** bieten nicht nur die Berichtsstandards. Auch sollte über Verbände bzw. Vereinigungen selbst versucht werden, die Rahmenbedingungen für das eigene Handeln zukunftsfest mitzugestalten. Einen ersten Überblick bietet der [KMU-Ratgeber der EU](#). Für eine erste Bilanzierung der Transportemissionen kann der [LOTOS-Leitfaden](#) des BMU dienen. Zur Vorbereitung auf die Bilanzierung nach der ISO 14083 hat das Umweltbundesamt einen [Leitfaden](#) erstellen lassen.

# Quick-Check-Roadmap zur Unterstützung der Nachhaltigkeitstransformation von tKMU



Impulse	Themen	Standards	Heute	Morgen	Übermorgen	Win-Win
Impulsgebende bei tKMU	Top-Themen von tKMU	Referenzen in Standards	Ideen für mögliche Maßnahmenkomplexe	Ideen für mögliche Maßnahmenkomplexe	Ideen für mögliche Maßnahmenkomplexe	Synergieeffekte nutzen
Gesetzgeber	<b>Energieverbrauch und -quellen</b>	7   302   EI   B3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auf 100 % zertifizierten Ökostrom umstellen</li> <li>✓ Energetische Gebäudeeffizienz erhöhen</li> <li>✓ Abfallaufkommen reduzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eigene Photovoltaik- und Speichersysteme aufbauen</li> <li>✓ Auf alternative Antriebe umstellen</li> <li>✓ Ressourcenmanagementsystem einführen</li> </ul>	« Umsetzung auf Grund der Dringlichkeit bereits „Heute“ und „Morgen“ verfolgt	<b>Kostensparnis</b> <b>Erhöhter Marktanteil</b> (Image & Licence to Operate)
		<b>Beitrag zum Klimaschutz</b>				
Geschäftsführung	<b>Arbeitsbedingungen in der Belegschaft</b>	8   401 - 404   SI   B8 - B10	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vergütungs- und Sozialstrukturen analysieren</li> <li>✓ Verhaltenskodex implementieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ergonomisch Arbeitsplatzstandards einführen</li> <li>✓ Lebensphasenorientierte Arbeitszeit- und -ortmodelle umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ partizipatives "Job Design" etablieren</li> <li>✓ Beschäftigte durch KI-Systeme entlasten</li> </ul>	<b>Produktivere Mitarbeitende</b> <b>Qualifiziertere Mitarbeitende</b>
		<b>Gleichbehandlung in der Belegschaft</b>				
Belegschaft	<b>Nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten</b>	9   2   G1   B11	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ In Berichterstattung einarbeiten</li> <li>✓ Nachhaltigkeitsthemen priorisieren</li> <li>✓ Korruptionsprävention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corporate Carbon Footprint (Scope 1 &amp; 2) berechnen</li> <li>✓ Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse</li> <li>✓ Nachhaltigkeitsziele festlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zielerreichung monitoren</li> <li>✓ Lieferantenmanagement um ESG-Faktoren erweitern</li> <li>✓ Über Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten</li> </ul>	<b>Schlankere Prozesse</b> <b>Höhere Kreditwürdigkeit</b> <b>Geringere Risiken</b>
		<b>Nachhaltige Lieferantenbeziehungen</b>				
Kunden		SDG   GRI   ESRS   VSME	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politik und Hersteller gemeinsam über Verbände und Vereinigungen ansprechen</li> <li>✓ Nach Fördermitteln suchen</li> </ul>			<b>zukunftsste Rahmenbedingungen</b>

# Wichtige (Quasi-)Standards und Rahmenseetzungen für nachhaltiges Wirtschaften von tKMU



Die **17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG)** sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Obwohl die SDGs ursprünglich für Staaten formuliert wurden, ist deren Verständnis für Unternehmen durch die gesetzliche Verzahnung mit den Berichtsstandards (Seite 27) wichtig. Besonders bei Projekten mit öffentlicher Förderung wird meist der Beitrag zu dem SDG abgefragt.

Die internationale Norm **ISO 26000** dient als Leitfaden und bietet Orientierung sowie Handlungsempfehlungen für Organisationen, um deren gesellschaftliche Verantwortung in Form von gelebten Werthaltungen, Denkmustern, Verhaltensweisen und Praktiken wahrzunehmen.

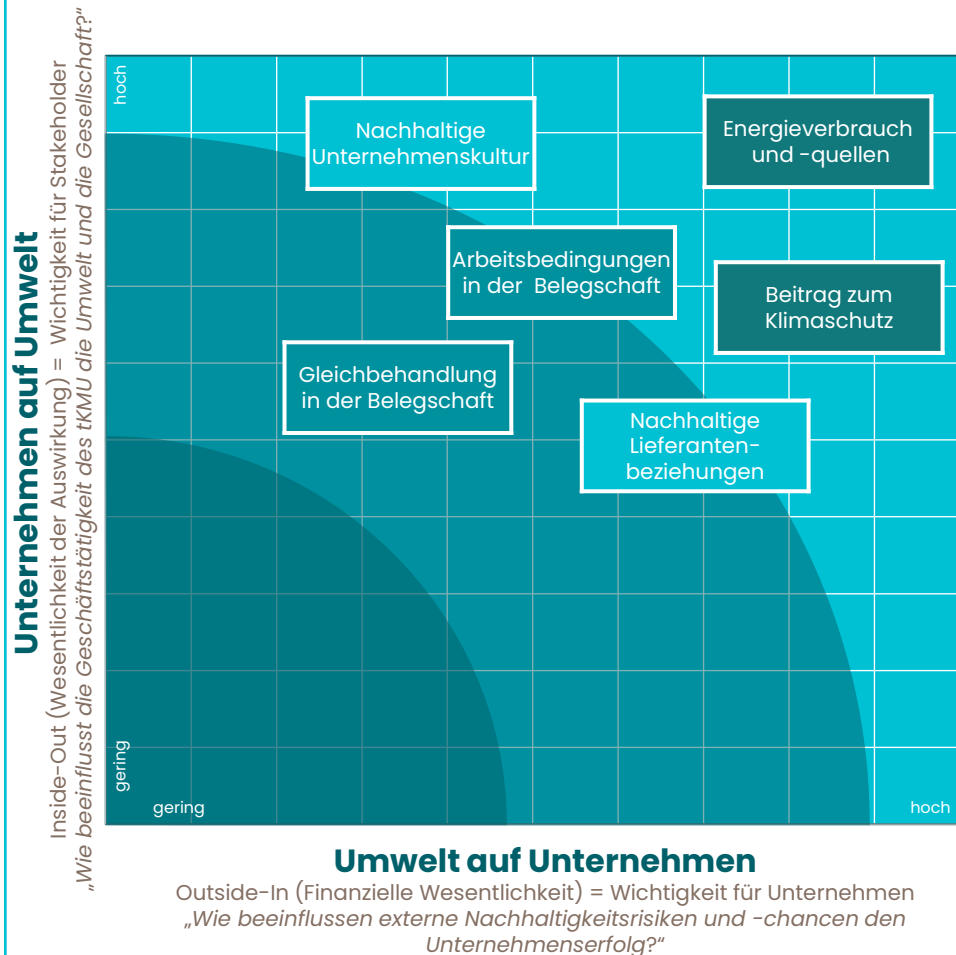
Das **Greenhouse Gas (GHG) Protocol** ist der internationale Standard zur Bilanzierung von Emissionen in Scopes. Scopes können als „Geltungs- und Verantwortungsbereiche“ verstanden werden, entlang derer die emittierten Emissionen unterschieden werden. Wie linksstehend dargestellt, bezeichnet Scope 1 die direkten Emissionen des Unternehmens, Scope 2 indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie und Scope 3 weitere indirekte Emissionen entlang der Wertschöpfungsketten.

Die **ISO 14000-Normenfamilie** bildet ein Rahmenwerk für das Umweltmanagement von Unternehmen. Ihr zentrales Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Umweltauswirkungen zu minimieren und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer ökologischen Leistung zu erreichen. Für tKMU ist dabei die **ISO 14083** als spezialisiertes Rechenwerk über die „Quantifizierung und Berichterstattung über Treibhausgasemissionen von Transportvorgängen“ besonders wichtig.

Die **Science Based Targets initiative (SBTi)** akkreditiert klimarelevante Ziele sektorspezifisch fundiert in Einklang mit den aktuellen Erkenntnissen der Klimawissenschaft. SBTi konforme Klimaziele werden in gängigen Berichterstattungsstandards für Unternehmen empfohlen und dienen auch im Finanzsektor als Bewertungskriterium.



# Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen auf dem Weg zur doppelten Wesentlichkeitsanalyse



Beispielhafte Darstellung des Ergebnisses einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse.

Die „**Festlegung von Nachhaltigkeitszielen**“ schafft die Voraussetzung zur Ableitung entsprechender Maßnahmen. Zunächst ist festzustellen, welche Themen berücksichtigt werden sollen und welche Themen davon durch das Unternehmen verändert werden können. Dies kann in drei unterschiedlichen Qualitätsstufen erfolgen:

**Stufe 1: Die Bestimmung der Kernthemen** „Mit welchen Themen fangen wir an?“

Für die ersten Schritte fokussieren sich tKMU auf wenige Nachhaltigkeitsthemen, um schnell erste, motivierenden Erfolge zu verbuchen. Dies kann durch einen Workshop mit der Geschäftsführung und mit interessierten Mitarbeitenden geschehen.

**Stufe 2: Die Wesentlichkeitsanalyse** „Welche Themen sind uns wichtig?“

Die tKMU können nicht alle Themen gleichzeitig adressieren. Zunächst ist daher festzustellen, welche Themen im originären Tätigkeitsbereich des Unternehmens liegen und welche nicht. Begonnen wird mit einer umfassenden Liste aller möglichen Nachhaltigkeitsthemen. Diese wird ausgedünnt und die verbleibenden Themen in eine Rangreihenfolge gebracht, vorzugsweise als gemeinsamer Konsens der Geschäftsführung und der Stakeholder des Unternehmens. Die zentrale Frage ist: „Welche Relevanz hat das Thema für den Geschäftserfolg (Umsatz, Kosten) und was erwarten die Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter und Banken)?“

**Stufe 3: Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse** „Wie wirken Themen aufs Unternehmen und umgekehrt?“

Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist das Herzstück der neuen EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD). Die „Wesentlichkeit der Auswirkung (Inside-Out)“ beschreibt welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf Mensch und Umwelt hat. Die „Finanzielle Wesentlichkeit (Outside-In)“ beschreibt, wie die Finanzlage bzw. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens betroffen ist. Die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse können genutzt werden, um die Themen belastbar in die Unternehmensstrategie zu überführen. Geschäftsführung und Stakeholder unterscheiden meist mit externer Hilfe, wie Unternehmensberatungen, über welche Themen verpflichtend zu berichten ist. 26


# Von der Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen zur Formulierung von berichtenswerten Nachhaltigkeitszielen



[19]

<b>S</b>	Spezifisch	Ist das Ziel konkret und verständlich formuliert?
<b>M</b>	Messbar	Ist die Zielerreichung messbar (quantitativ / qualitativ)?
<b>A</b>	Attraktiv / Akzeptiert	Ist das Ziel für die Beteiligten attraktiv und erreichbar?
<b>R</b>	Realisierbar	Ist das Ziel mit den verfügbaren Kapazitäten (Personal, Zeit, Budget) umsetzbar?
<b>T</b>	Terminiert	Ist ein verbindlicher Termin bis zur Erreichung des Ziels definiert?

## Ziele aufstellen und verfolgen

- 
1. Ziel SMART formulieren
  2. Geeignete Maßnahmen ableiten
  3. Verantwortlichkeiten festlegen
  4. Maßnahmen durchführen
  5. Wirkung messen
  6. Zielerreichung bewerten

Nachhaltigkeitsthemen sind vielfältig und können auf unterschiedliche Weisen adressiert werden. Ein guter Ansatzpunkt zur Aufschlüsselung von Nachhaltigkeitsthemen sind die Nachhaltigkeitsstandards, die sowohl für die Berichterstattung von großen Unternehmen (CSRD, GRI) als auch von KMU (VSME) sowie für die Berichterstattung entlang der Lieferketten (Scope 3) vorliegen. Auch wenn ein solcher Standard zunächst von einem tKMU nicht vollständig umgesetzt wird bzw. werden muss, lassen sich hier beispielsweise Indikatoren für die Formulierung von Nachhaltigkeitszielen finden.

### Eigenes Unternehmen: CSRD und VSME (Fokus: Scope 1 und 2)

Die Corporate Sustainability Reporting Directive ([CSRD](#)) bezeichnet die Richtlinie der EU über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen bezüglich ihrer direkt verantworteten Nachhaltigkeitsleistung. Sie wurde eingeführt, um den Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung dem der Finanzberichterstattung anzupassen. Integraler Bestandteil der CSRD sind die European Sustainability Reporting Standards ([ESRS](#)). Diese legen fest, welche qualitativen Informationen und quantitativen Kennzahlen offengelegt werden müssen. Für KMU wurde der modular aufgebaute, freiwillige Nachhaltigkeitsberichtsstandard Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs ([VSME](#)) aus der CSRD bzw. den ESRS entwickelt. Als Vorläufer dieser Werke kann das modular aufgebaute Rahmenwerk der Global Reporting Initiative ([GRI](#)) verstanden werden. Dieses ist international am weitesten verbreitete Berichtsstandard. Die CSRD bzw. die ESRS bauen maßgeblich auf den Erfahrungen und Strukturen der GRI auf.

### Entlang der Lieferketten: CSDDD und LkSG (Ausweitung auf: Scope 3)

Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive ([CSDDD](#)) ist eine EU-weite Lieferkettenrichtlinie, die angelehnt ist an ähnliche Gesetzgebungen in Frankreich und Deutschland (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ([LkSG](#))). Ziel ist die Sicherstellung von Menschenrechts- und Umweltschutzstandards entlang der Lieferketten. So fordert das LkSG von den Unternehmen, Risikoanalysen durchzuführen sowie (präventive) Maßnahmen zu ergreifen, um Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden in ihren Lieferketten zu verhindern. Durch die [Omnibus-I-](#)Änderungen im Dezember 2025 wurden diese Anforderungen entschärft. Die indirekte Berichtspflicht der tKMU an die berichtspflichtigen großen Unternehmen bleibt jedoch unverändert.

# Referenzen

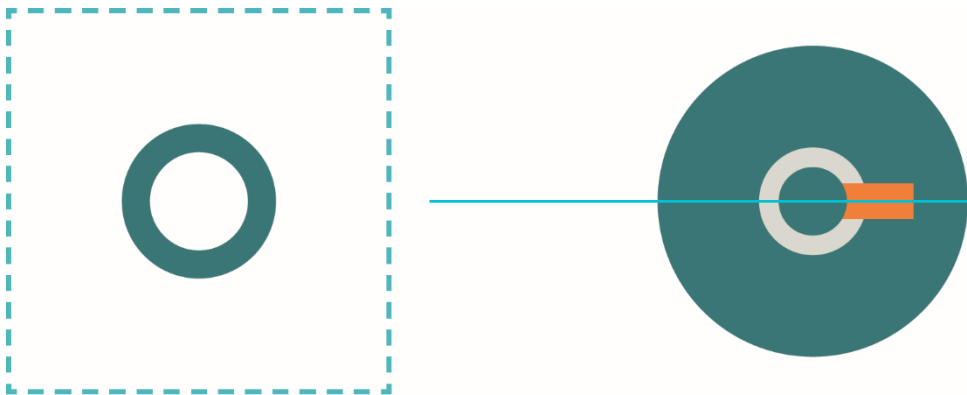


1. **Horn, Andreas et al.** (2025). *Sustainability in the German economy – A comparison of understanding, measures and reporting between SMEs and large companies*. Bayreuth Working Papers on Finance, Accounting and Taxation (FACT-Papers), No. 2025-01. Universität Bayreuth.
2. **Nilsson, F. R., Sternberg, H., & Klaas-Wissing, T.** (2017). Who controls transport emissions and who cares? Investigating the monitoring of environmental sustainability from a logistics service provider's perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 28(3), 798–820. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0197>
3. **Europäische Union.** (2023). *Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772* Amtsblatt der Europäischen Union (CELEX: 32023R2772).
4. **Friede, Gunnar and Busch, Timo and Bassen, Alexander.** (2015) ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Volume 5, Issue 4, p. 210–233, 2015, DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2699610>
5. **Kumari, G., Joshi, Y. & Nandan, T.** (2025). Demystifying the impact of moderators in the corporate sustainability performance and firm performance relationship: A meta-analysis study. *International Journal Of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.70007>
6. **Oduro, S., Haylemariam, L.G.** (2025) Effect of social and environmental sustainability on SME competitiveness: a meta-analytic review. *Manag Rev Q.* <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00519-3>
7. **Universität Bayreuth, BF/M-Bayreuth & bifa Umweltinstitut** (2025). Leitfaden: Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU. Forschungsprojekt KliK. [https://sfcp-network.de/wp-content/uploads/2025/02/KliK\\_leitfaden\\_Nachhaltigkeitsberichterstattung\\_fuer\\_KMU.pdf](https://sfcp-network.de/wp-content/uploads/2025/02/KliK_leitfaden_Nachhaltigkeitsberichterstattung_fuer_KMU.pdf)
8. **Lakmayer, S., & Danielson, M.** (2025). Efficient Weight Ranking in Multi-Criteria Decision Support Systems. *Electronics*, 14, 1237. <https://doi.org/10.3390/electronics14071237>
9. **Europäische Union.** (2003). *EU-Empfehlung 2003/361/EG*. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.htm>
10. **Huge-Brodin, M., Sweeney, E., & Evangelista, P.** (2020). Environmental alignment between logistics service providers ... *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 575–605. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2019-0101>
11. **Bertelsmann Stiftung, Universität Hamburg, Stiftung Mercator & Peer School for Sustainable Development** (2024). *Sustainability Transformation Monitor 2024*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2024010>
12. **Mishra, P., & Pandey, V. K.** (2025). Triple bottom line and environmental sustainability ... *Environmental Sciences Europe*, 37, 136. <https://doi.org/10.1186/s12302-025-01184-9>
13. **Norman, W., & MacDonald, C.** (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line." *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
14. **von See, B., Kersten, W., & Schwemmer, M.** (2020). *Triple Transformation – Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten*. Hamburg: Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL).
15. **Ulich, Eberhard.** (2013). Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 6(1), 4–12.
16. **Mutua, K., Powell-Turner, J., Spiers, M., & Callaghan, J.** (2025). An In-Depth Analysis of Barriers to Corporate Sustainability. *Administrative Sciences*, 15(5), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci15050161>
17. **World Resources Institute (WRI) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)** (2011). *Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*. Lizenziert unter CC BY, modifiziert durch Übersetzung Abgerufen am 22.12.2025 unter <https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>
18. **Sustainable Development Goals** (2025). übersetzt, Nutzung des Logos gemäß Guidelines for the Use of the SDG Logo including the Colour Wheel, and 17 Icons (September 2023) des United Nations Department of Global Communications.
19. **Doran, G. T.** (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70\*(11), 35–36.

Das Titelbild wurde von Marcel Steffen mit Hilfe generativer KI (Gemini-Modell, Google) erstellt.

Zum Bericht zugehörige **Forschungsdaten** unter: <https://hdl.handle.net/11420/62142>

# Anhang I: Vergleich KMU und große Unternehmen

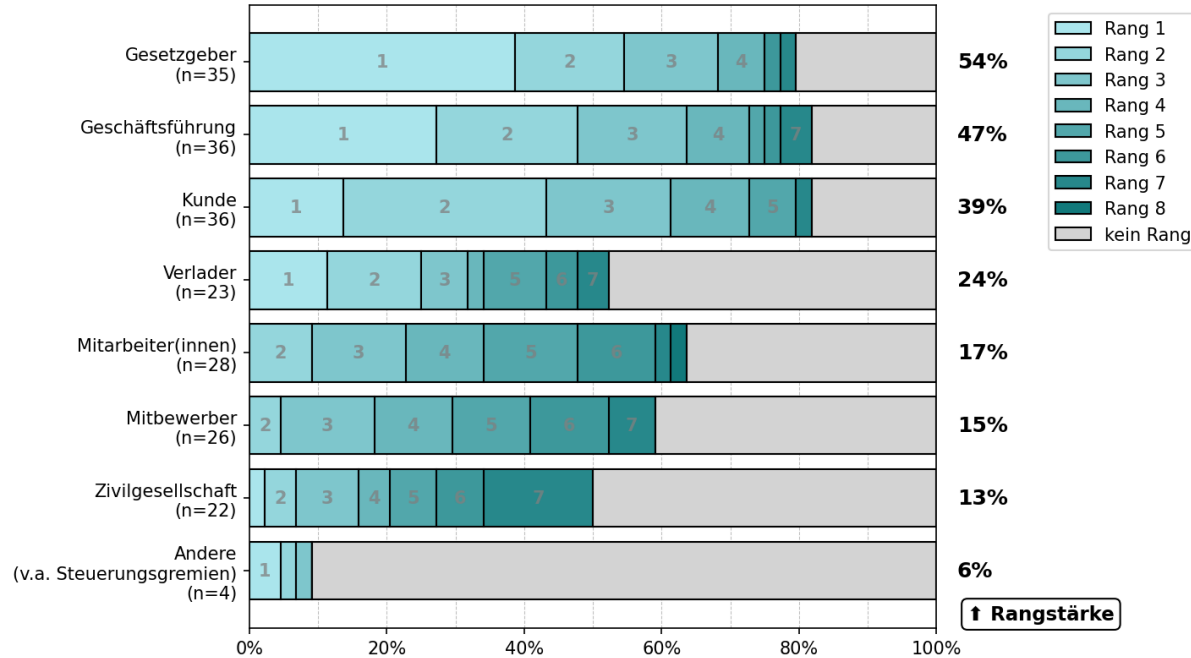


# Vergleich der Impulsgeber für Nachhaltigkeitsthemen bei KMU und großen Unternehmen



## Kleine und mittlere Unternehmen

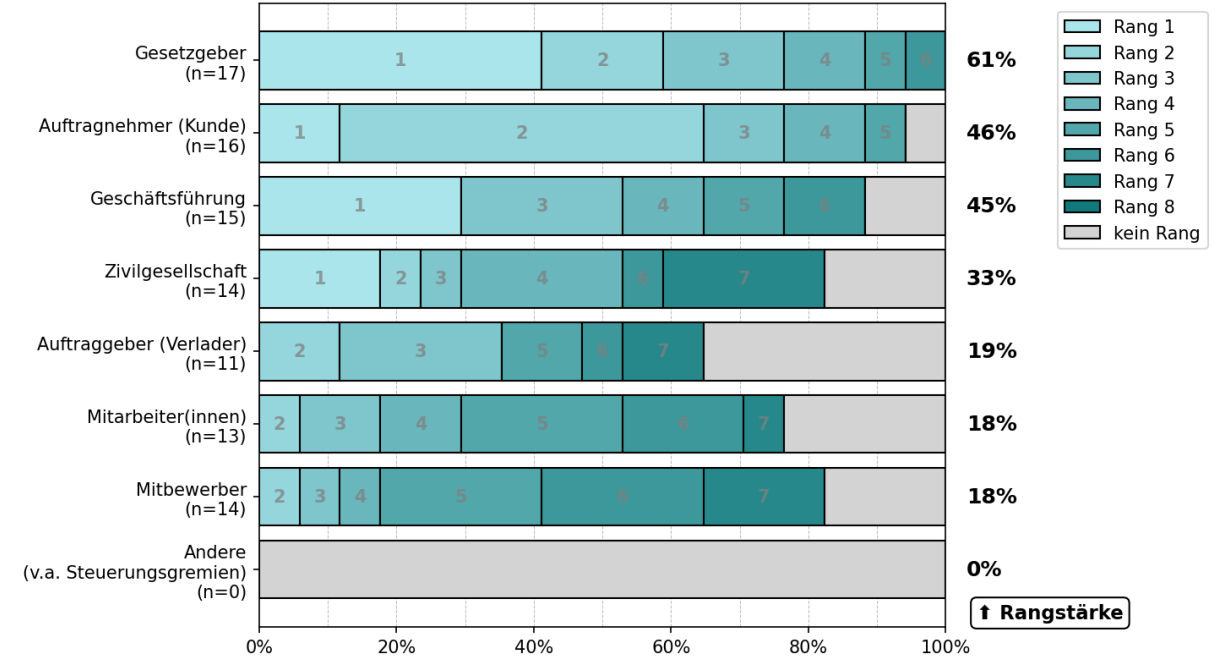
Rangreihenfolge von Impulsgebern von Nachhaltigkeitsthemen



„Von welcher Stakeholdergruppe geht der stärkste Impuls für nachhaltiges Handeln Ihres Unternehmens aus?“ (n<sub>u</sub> = 44 KMU)

## Große Unternehmen

Rangreihenfolge von Impulsgebern von Nachhaltigkeitsthemen



„Von welcher Stakeholdergruppe geht der stärkste Impuls für nachhaltiges Handeln Ihres Unternehmens aus?“ (n<sub>u</sub> = 17 große Unternehmen)

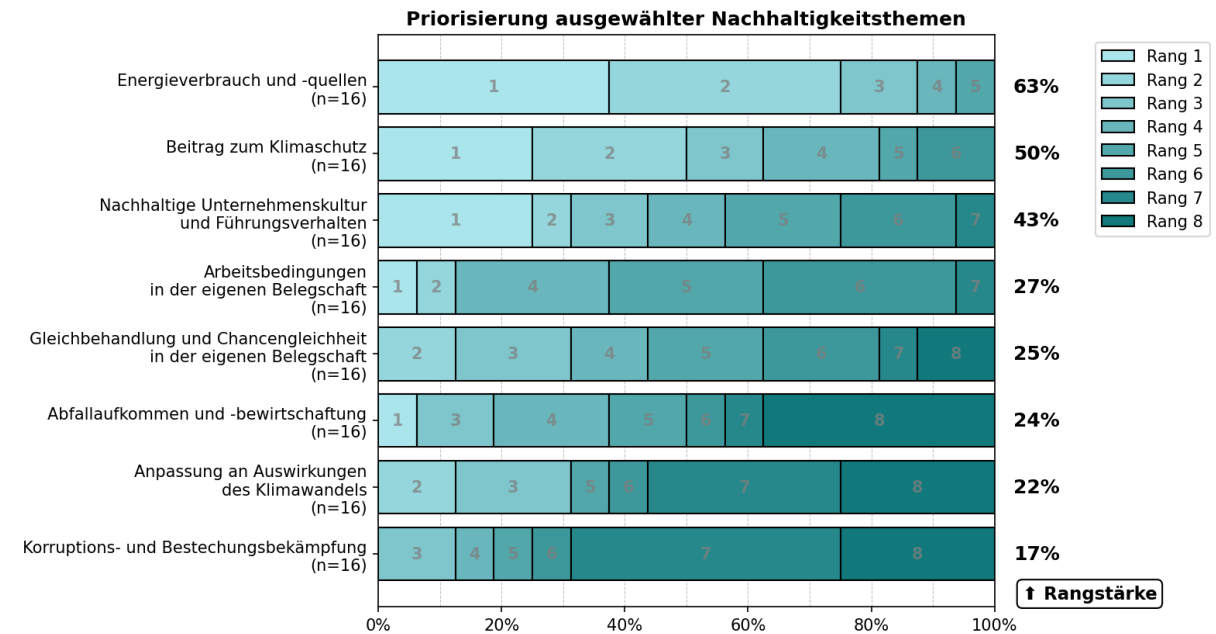
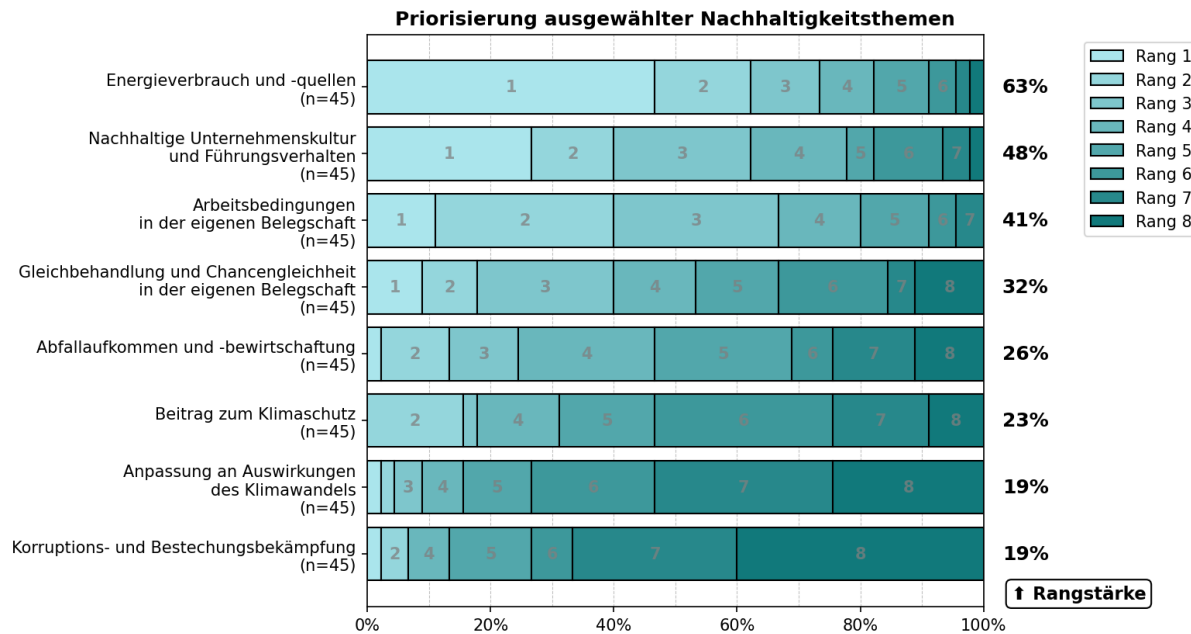
Eine Rangstärke von 100 % würde bedeuten, dass dieses Element bei allen Befragten auf Platz 1 liegt. Bei der Rangsortierung konnten beliebig viele Elemente in Reihenfolge gebracht werden. n entspricht der Anzahl Nennungen pro Element bzw. der Anzahl der Unternehmen, welche zu mindestens einem Element eine Aussage getroffen haben.

# Vergleich der Rangsortierung ausgewählter Nachhaltigkeitsthemen bei KMU und großen Unternehmen



## Kleine und mittlere Unternehmen

## Große Unternehmen

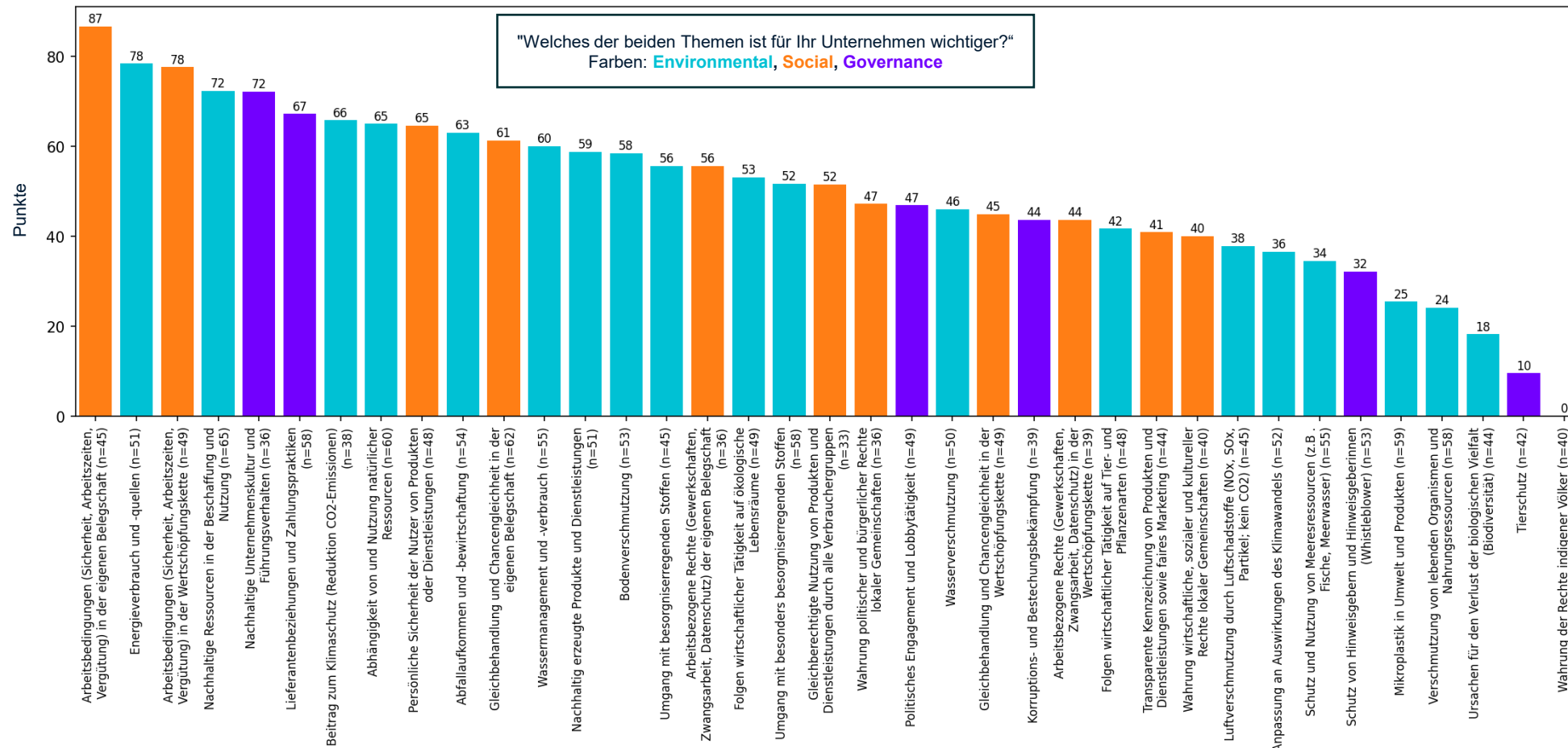


„Bitte ordnen Sie durch Anklicken alle folgenden Nachhaltigkeitsthemen nach deren Wichtigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens. (n<sub>u</sub> = 45 KMU)

„Bitte ordnen Sie durch Anklicken alle folgenden Nachhaltigkeitsthemen nach deren Wichtigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens. (n<sub>u</sub> = 16 große Unternehmen)

Eine Rangstärke von 100 % würde bedeuten, dass dieses Element bei allen Befragten auf Platz 1 liegt. Bei dieser Rangsortierung konnten keine Elemente ausgelassen werden. n entspricht der Anzahl Nennungen pro Element.

# Stellenwerte von ESRs-Themen der tKMU aus paarweisem Vergleich



Die Stellenwerte der großen Unternehmen werden aufgrund einer zu geringen Stichprobengröße nicht dargestellt.

Punkte ergeben sich aus zufälligem paarweisem Vergleich zwischen jeweils zwei ESRs-Themen. Ein Thema mit 100 Punkten hätte jeden Vergleich gewonnen. n entspricht der Anzahl der Vergleiche.

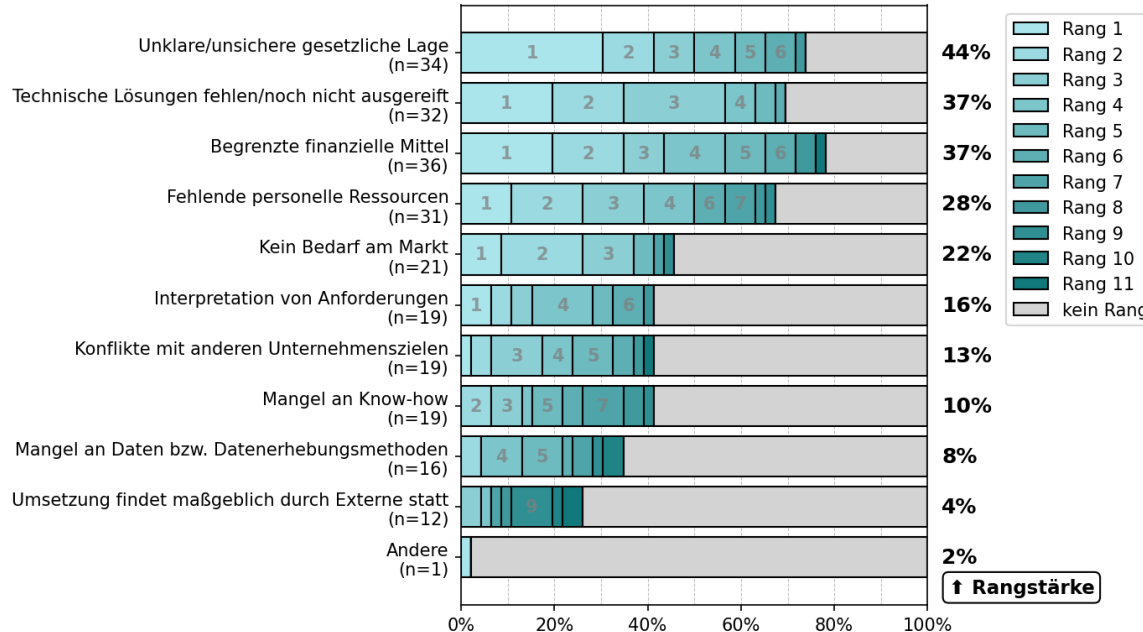
# Vergleich der Herausforderungen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen bei KMU und großen Unternehmen



## Kleine und mittlere Unternehmen

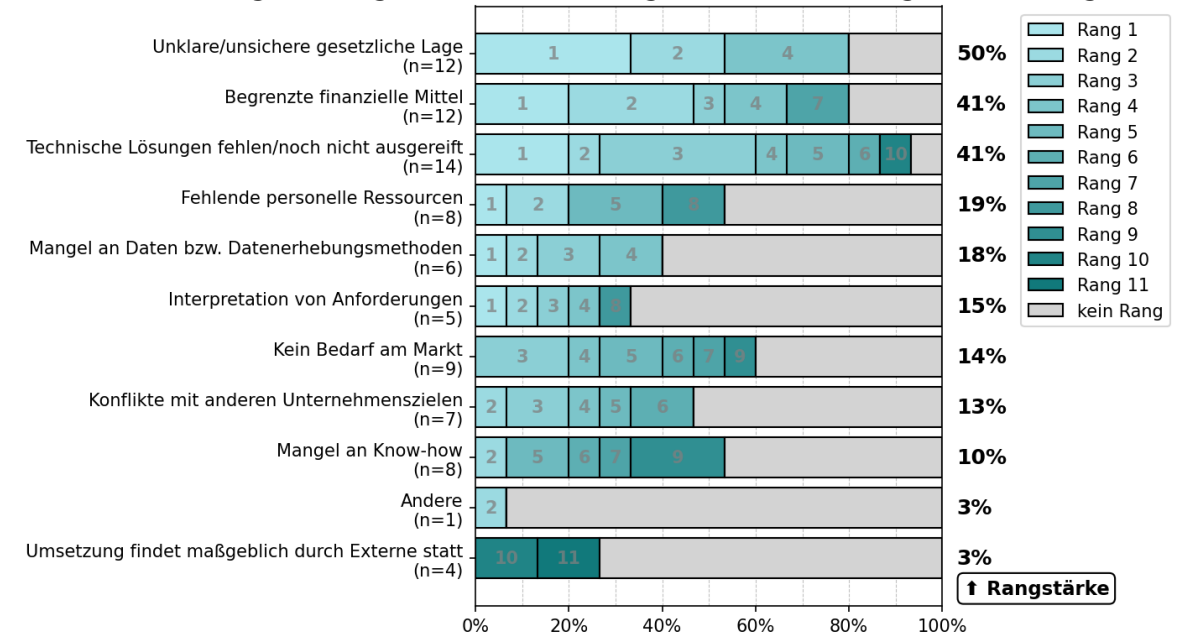
## Große Unternehmen

Rangreihenfolge der Herausforderungen bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele



„Welche Herausforderungen erschweren es Ihrem Unternehmen Nachhaltigkeitsziele oder -maßnahmen umzusetzen?“ (n<sub>u</sub> = 46 KMU)

Rangreihenfolge der Herausforderungen bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele



„Welche Herausforderungen erschweren es Ihrem Unternehmen Nachhaltigkeitsziele oder -maßnahmen umzusetzen?“ (n<sub>u</sub> = 15 große Unternehmen)

Eine Rangstärke von 100 % würde bedeuten, dass dieses Element bei allen Befragten auf Platz 1 liegt. Bei der Rangsortierung konnten beliebig viele Elemente in Reihenfolge gebracht werden. n entspricht der Anzahl Nennungen pro Element bzw. der Anzahl der Unternehmen, welche zu mindestens einem Element eine Aussage getroffen haben.

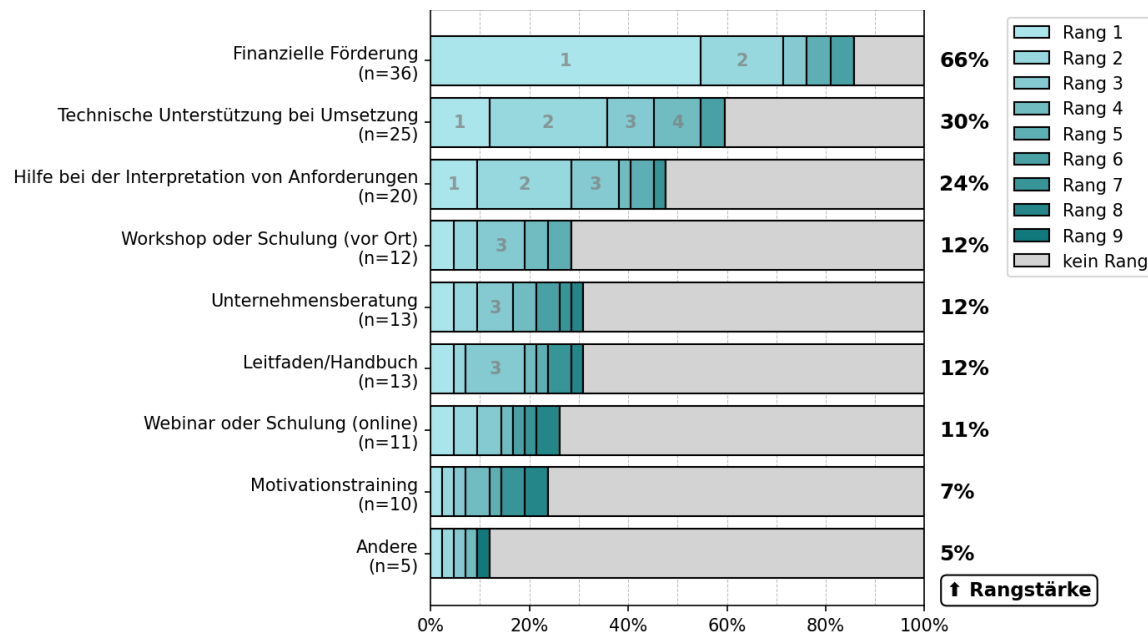
# Vergleich der Rangfolge hilfreicher Unterstützungen für die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen bei KMU und großen Unternehmen



## Kleine und mittlere Unternehmen

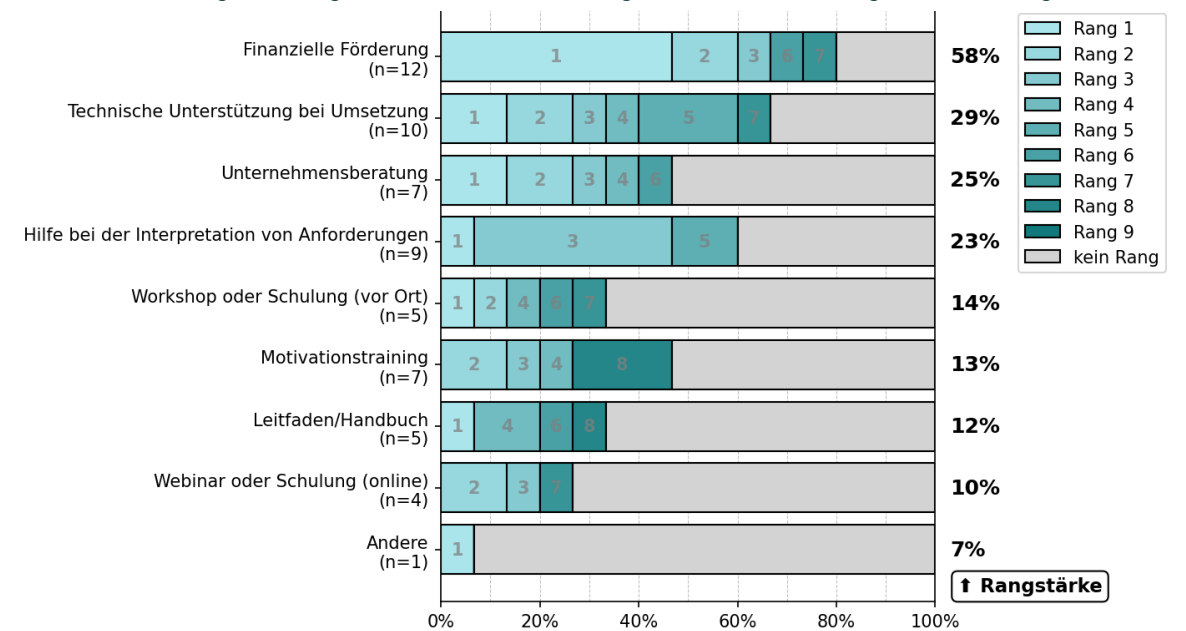
## Große Unternehmen

### Rangreihenfolge hilfreicher Unterstützungen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen



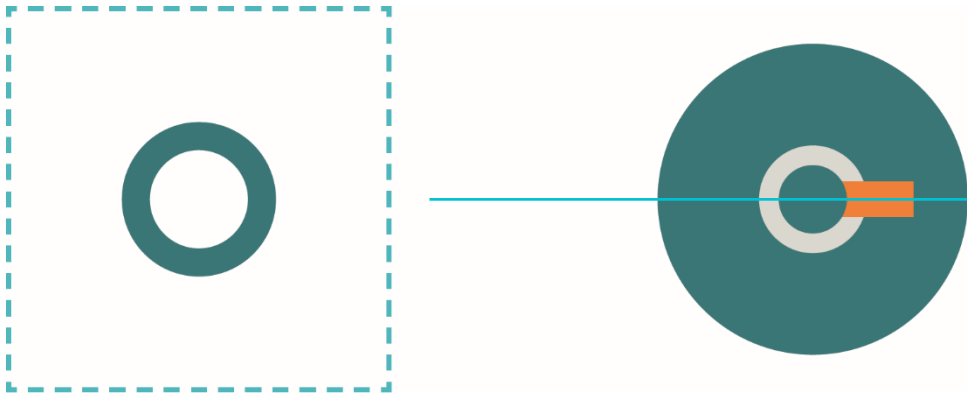
„Welche Art von Unterstützung wäre für Ihr Unternehmen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen hilfreich?“ (n<sub>u</sub> = 42 KMU)

### Rangreihenfolge hilfreicher Unterstützungen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen



„Welche Art von Unterstützung wäre für Ihr Unternehmen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen hilfreich?“ (n<sub>u</sub> = 15 große Unternehmen)

# Anhang II: Darstellung des Fragebogens



# Fragebogen: Einstieg, Transportbezug und Stellenwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen



## Herzlich willkommen zur Umfrage: "Nachhaltigkeit und Logistik"

Dieses Kieserling-Stiftungsprojekt verfolgt das Ziel, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit Transportbezug bei der Nachhaltigkeitstransformation zu unterstützen. Ihre Teilnahme an der Umfrage leistet dafür einen wertvollen Beitrag.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert keine 10 Minuten und kann mit jeder Art von Endgerät (auch Handy) durchgeführt werden.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen  
Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig und Team  
Kontakt: Emilie Bartels ([emilie.bartels@tuhh.de](mailto:emilie.bartels@tuhh.de))

Die Umfrageergebnisse werden unter [www.kieserling-stiftung.de](http://www.kieserling-stiftung.de) veröffentlicht.

START

## Wie werden Gütertransporte in Ihrem Unternehmen überwiegend behandelt?

Wählen Sie alle zutreffenden

Wir führen unsere Gütertransporte selbst durch.

Wir lassen unsere Gütertransporte durch Dritte durchführen.

Wir sind ein Logistikdienstleistungsunternehmen.

Wir haben keinen Bezug zu Gütertransporten.

Andere

✓ NÄCHSTE

Nachhaltigkeit ist ein riesiges Themenfeld.

Falls Fragen nicht auf Ihr Unternehmen passen, überspringen Sie diese bitte.

NÄCHSTE

## Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

sehr hoch

eher hoch

eher gering

sehr gering

► ÜBERSPRINGEN

# Fragebogen: Prioritäre Nachhaltigkeitsdimension, Verteilung der Investitionen, Rangsortierung als wichtig erachteter ESRS-Themen



Ordnen Sie durch Anklicken die folgenden drei Ansatzpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie nach deren Stellenwert für Ihr Unternehmen.

Klicken Sie auf eine beliebige Option, um mit der Rangfolge zu beginnen.

Langfristiger Unternehmenserfolg

Schutz der Umwelt

Verantwortung für Mitarbeitende

✓ NÄCHSTE

► ÜBERSPRINGEN

Wie verteilen sich die Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen Ihres Unternehmens über die folgenden Handlungsfelder (Schätzwert in Prozent)?

0 Technik (z.B. Maschinen, Gebäude, Arbeitsstoffe)

0 Mensch (z.B. Qualifikation, Motivation, Führungsverhalten)

0 Organisation (z.B. Abläufe, Aufgaben, Struktur)

0 Umfeld (z.B. Vereine, gemeinnützige Arbeit, NGO)

Verbleibende Punkte: 100

✓ NÄCHSTE

► ÜBERSPRINGEN

(Zurücksetzen)

Bitte ordnen Sie durch Anklicken alle folgenden Nachhaltigkeitsthemen nach deren Wichtigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens.

Nachträgliches Verschieben ist möglich.

Klicken Sie auf eine beliebige Option, um mit der Rangfolge zu beginnen.

Anpassung an Auswirkungen des Klimawandels

Gleichbehandlung und Chancengleichheit in der eigenen Belegschaft

Abfallaufkommen und -bewirtschaftung

Energieverbrauch und -quellen

Nachhaltige Unternehmenskultur und Führungsverhalten

Korruptions- und Bestechungsbekämpfung

Arbeitsbedingungen in der eigenen Belegschaft

Beitrag zum Klimaschutz

✓ NÄCHSTE

► ÜBERSPRINGEN

# Fragebogen: Maßnahmen und paarweiser Vergleich von ESRS-Themen



## Welche wichtigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben Sie bereits umgesetzt?

Wählen Sie alle zutreffenden

**Klicken Sie ins freie Feld.**   
(1x 'NÄCHSTE' zum Bestätigen, 2x zur nächsten Frage)

Andere

NÄCHSTE  ÜBERSPRINGEN

## Welche wichtigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben Sie geplant?

Wählen Sie alle zutreffenden

**Klicken Sie ins freie Feld.**   
(1x 'NÄCHSTE' zum Bestätigen, 2x zur nächsten Frage)

Andere

NÄCHSTE  ÜBERSPRINGEN

Nachfolgend werden jeweils zwei Nachhaltigkeitsthemen gegenübergestellt. Die 20 zufälligen Paare leiten sich aus den "European Sustainability Reporting Standards (ESRS)" ab.

NÄCHSTE

## Welches der beiden Themen ist für Ihr Unternehmen wichtiger?

Abhängigkeit von und Nutzung natürlicher Ressourcen

Folgen wirtschaftlicher Tätigkeit auf ökologische Lebensräume

ÜBERSPRINGEN



Es folgen drei abschließende Ordnungsfragen.

- Lesen Sie sich zunächst alle Auswahlmöglichkeiten durch.
- Nehmen Sie die passenden Antworten durch Anklicken ins Ranking auf.
- Sie müssen nicht alle Aspekte aufnehmen und können eigene hinzufügen.
- Die Reihenfolge lässt sich durch Verschieben nachträglich anpassen.

NÄCHSTE

# Fragebogen: Rangsortierung zu Impulsgeber, Herausforderungen, Art der Unterstützung



## Von welcher Stakeholdergruppe geht der stärkste Impuls für nachhaltiges Handeln Ihres Unternehmens aus?

Klicken Sie auf eine beliebige Option, um mit der Rangfolge zu beginnen.

- Mitbewerber
- Zivilgesellschaft
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Auftragnehmer (Kunde)
- Gesetzgeber
- Geschäftsführung
- Es gibt keinen Impuls
- Auftraggeber (Verlader)
- Fügen Sie hier Ihre Antwort hinzu ...

✓ NÄCHSTE ▶ ÜBERSPRINGEN

## Welche Herausforderungen erschweren es Ihrem Unternehmen Nachhaltigkeitsziele oder -maßnahmen umzusetzen?

Klicken Sie auf eine beliebige Option, um mit der Rangfolge zu beginnen.

- Mangel an Daten bzw. Datenerhebungsmethoden
- Begrenzte finanzielle Mittel
- Umsetzung findet maßgeblich durch Externe statt
- Kein Bedarf am Markt
- Technische Lösungen fehlen/noch nicht ausgereift
- Es werden bereits alle Ziele/Maßnahmen umgesetzt
- Interpretation von Anforderungen
- Unklare/unsichere gesetzliche Lage
- Mangel an Know-how
- Konflikte mit anderen Unternehmenszielen
- Fehlende personelle Ressourcen
- Fügen Sie hier Ihre Antwort hinzu ...

✓ NÄCHSTE ▶ ÜBERSPRINGEN

## Welche Art von Unterstützung wäre für Ihr Unternehmen bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen hilfreich?

Klicken Sie auf eine beliebige Option, um mit der Rangfolge zu beginnen.

- Webinar oder Schulung (online)
- Technische Unterstützung bei Umsetzung
- Motivationstraining
- Unternehmensberatung
- Finanzielle Förderung
- Workshop oder Schulung (vor Ort)
- Leitfaden/Handbuch
- Hilfe bei der Interpretation von Anforderungen
- Fügen Sie hier Ihre Antwort hinzu ...

✓ NÄCHSTE ▶ ÜBERSPRINGEN

## Letzte Fragen, um Ihre Antworten besser einzuordnen.

✓ NÄCHSTE

# Fragebogen: Strukturfragen und Abschluss



## Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen?

 <10

 10 bis 49

 50 bis 249

 250 bis 499

 >500

## Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens?

 < 2 Mio. €

 2 Mio. € bis < 10 Mio. €

 10 Mio. € bis < 50 Mio. €

 > 50 Mio. €

## Welche Position haben Sie innerhalb Ihres Unternehmens?



## Wie hoch ist der Anteil der jeweiligen Verkehrsträger am Gütertransport Ihres Unternehmens?

Schätzwert als Prozent vom Transportaufkommen (in t).

 Straße  
 Schiene  
 Binnenwasserstraßen  
 See  
 Luft  
 Rohrleitungen  

Verbleibende Punkte: 100




## Stehen Sie für ein kurzes Interview zur Verfügung?

Falls ja, geben Sie bitte eine E-Mailadresse und/oder Telefonnummer an.  
Falls nein, drücken Sie 'ÜBERSPRINGEN'.

(Diese Informationen werden ausschließlich für eine mögliche Kontaktaufnahme genutzt und nicht zusammen mit Ihren Antworten ausgewertet. Ihre Zusage kann jederzeit widerrufen werden.)





## Herzlichen Dank für die Teilnahme an der Umfrage!

Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig und Team  
Kontakt: Emilie Bartels ([emilie.bartels@tuhh.de](mailto:emilie.bartels@tuhh.de))

Umfrageergebnisse werden unter [www.kieserling-stiftung.de](http://www.kieserling-stiftung.de) veröffentlicht.

ZUM INSTITUT FÜR VERKEHRSPLANUNG UND LOGISTIK AN DER TUHH

## Arbeitsgruppe „Logistik und Nachhaltigkeit“

Systemforschung:  
Between Public and Private

Nachhaltigkeits-  
management

Nachhaltige  
Wertschöpfungs-  
und Transportketten



Die Studie „Nachhaltigkeit in transportintensiven Unternehmen“ wurde mit finanziellen Mitteln der KIESERLING STIFTUNG, Bremen, unterstützt.



Emilie Bartels  
emilie.bartels@tuhh.de



Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig  
flaemig@tuhh.de



Marcel Steffen  
marcel.steffen@tuhh.de

Die Autor:innen der vorliegenden Studie gehören zur Arbeitsgruppe „**Logistik und Nachhaltigkeit**“ des Instituts für Verkehrsplanung und Logistik (VPL) der Technischen Universität Hamburg (TUHH). Zu den Forschungsschwerpunkten der Arbeitsgruppe zählen:

### Nachhaltigkeitsmanagement:

- Erstellung von modularen Nachhaltigkeitskonzepten für KMU der Logistikdienstleistungsbranche (CSR)
- Entwicklung von Messmodellen für Nachhaltigkeitsleistung
- Ökologische Bewertung von logistischen Aktivitäten:
  - Lebenszyklusanalysen
  - Antriebsvergleiche
  - Transportkettenanalysen
- Ökonomische Bewertung von logistischen Aktivitäten:
  - Cost of Ownership (TCO)
  - Vermeidungskostenrechnung
- Gestaltung von Entscheidungsprozessen für nachhaltiges Wirtschaften

### Nachhaltige Wertschöpfungs- und Transportketten:

- Technische Innovationen und deren Integration in die Logistikkette:
  - Batterieelektrisches Fahren
  - Automatisiertes Fahren
  - Neue Transportmittel
- Intermodale, kooperative Transportketten (Syncromodalität)
- Ertüchtigung einer resilienten Bahn, Binnen- und Seeschifffahrt und logistischen Knoten

### Between Public and Private:

- Erforschung (indirekter) Verkehrsentstehung und -folgenforschung (Systemforschung, allg. Systemtheorie, Systems Dynamics): Wechselwirkungen zwischen
  - wirtschaftlichen Veränderungsprozessen,
  - Raum und
  - der Mobilität von Gütern und Personen.
- Analyse und Ableitung von Minderungsstrategien für den Wirtschaftsverkehrs
  - Güterverkehr
  - Personenwirtschaftsverkehr
- Entwurf und Umsetzungsbegleitung von Konzepten der Stadtlogistik
  - Wirtschaftsverkehr (skonzepte)
  - Stadtverträgliche Baulegistik
  - Konzepte der Stadtlogistik (City Logistik/ Urbane Logistik/letzte Meile)

Technische Universität Hamburg (TUHH)  
Arbeitsgruppe „Logistik und Nachhaltigkeit“  
Schwarzenberg-Campus 3, 21073 Hamburg  
www.tuhh.de/vpl