



## **Betriebliches Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024**

Hartmann, Eric; Wilkens, Marie; Heinrichs, Harald

DOI:

[10.48548/pubdata-1529](https://doi.org/10.48548/pubdata-1529)

Publication date:

2024

Document Version

Andere Versionen

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Hartmann, E., Wilkens, M., & Heinrichs, H. (2024). *Betriebliches Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024: Einblicke in Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft*. (Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft; Nr. 7). Leuphana Universität Lüneburg. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1529>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# BETRIEBLICHES NACHHALTIGKEITSBAROMETER NIEDERSACHSEN 2024



# **BETRIEBLICHES NACHHALTIGKEITS- BAROMETER NIEDERSACHSEN 2024**

EINBLICKE IN NACHHALTIGKEIT UND KLIMASCHUTZ  
IN DER NIEDERSÄCHSISCHEN WIRTSCHAFT

ERIC HARTMANN, MARIE WILKENS & HARALD HEINRICHS (11/2024)  
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG,  
INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG (INSUGO)

## INHALT

<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>Handlungsoptionen</b>	<b>6</b>
<b>1. Nachhaltig Wirtschaften in Niedersachsen</b>	<b>7</b>
<b>2. Methodik</b>	<b>9</b>
<b>3. Beschreibung der Stichprobe</b>	<b>12</b>
<b>4. Ergebnisse</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Relevanz und Fortschritt von Nachhaltigkeit</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Klimaschutz und Klimaschutzmaßnahmen</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Unternehmen in der Transformation</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<b>29</b>
<b>5. Fazit</b>	<b>36</b>
<b>6. Literatur</b>	<b>38</b>
<b>Impressum</b>	<b>42</b>



## ZUSAMMENFASSUNG

Das betriebliche Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen ist eine standardisierte Online-Befragung von Personen aus dem Management sowie aus Betriebs- und Personalräten in niedersächsischen Unternehmen. Ziel ist es, einen Überblick über den Stand der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Wirtschaft in Niedersachsen aus Perspektive der Befragten zu erhalten. Die Daten wurden im Frühjahr 2024 in Kooperation mit dem Niedersächsischen Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz und der Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit erhoben und statistisch ausgewertet. Insgesamt zeigt sich ein ambivalentes Bild: Nachhaltigkeitsmanagement ist weitgehend etabliert, bestimmte Themenbereiche sind bereits fortgeschritten in der Umsetzung, in anderen hingegen gibt es Defizite.

### **ESG-Bedarfe: Biodiversität, Klimaanpassung, Berichterstattung, Rechte und Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette & zielgerichtete Nachhaltigkeitsstrategie**

In Unternehmen herrscht insgesamt eine ganzheitliche Sicht auf Nachhaltigkeit vor. Ökologische Themen wie Umweltverschmutzung, Kreislaufwirtschaft und Dekarbonisierung sind in der Umsetzung oft fortgeschritten, während insbesondere Biodiversität und Klimaanpassung kaum behandelt werden. Soziale Themen werden eher fortgeschritten bearbeitet, wobei es insbesondere bei den Themen Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildung, Teilhabe sowie Verbraucher\*innen-Schutz deutliche Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen Management sowie Betriebs- und Personalräten gibt. Zudem wird die Umsetzung von Rechten und Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette eher weniger als fortgeschritten bewertet, obwohl deutsche und europäische Gesetzgebung hier neue Anforderungen an Unternehmen stellt. Governance-Themen weisen ein eher niedriges Fortschritts-Niveau auf. Dies betrifft besonders Nachhaltigkeitsziele sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung. Insgesamt zeigen sich deutliche Erfordernisse bei der verstärkten Bearbeitung von Biodiversität, Klimaanpassung, Rechten und Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette, sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen. Zudem weisen die Ergebnisse auf einen Mangel strategischer Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit auf Nachhaltigkeit hin.

### **Klimaschutz: Bilanzierung etabliert, weitere Bedarfe bei strategischer Ausrichtung und Maßnahmen**

Beim Klimaschutz zeigt sich, dass ca. 70% der Unternehmen den ersten Schritt einer Messung und Kontrolle ihrer Treibhausgasemissionen bereits gehen. Die Festlegung von Reduktionszielen und -pfaden sowie die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen ist hingegen weniger stark ausgeprägt. Hier zeigen sich deutliche Bedarfe in der strategischen Planung von Klimaschutz im Unternehmen sowie bei der verstärkten Implementierung von Maßnahmen, insbesondere unter Nutzung von Konsistenz und Suffizienz, sowie in den Bereichen Wärme und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch die Kundschaft.

### **Unternehmen in der Transformation: Starke Verankerung, aber weiteres Potenzial für Engagement**

In den betrachteten Unternehmen zeigt sich eine starke Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Organisationsstruktur. Die Unternehmen wehren sich nicht aktiv gegen Nachhaltigkeitsforderungen aus Politik und Gesellschaft. Politische Vorgaben und Ansprüche der Märkte bilden das Fundament für Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen. Weitere mögliche Handlungsoptionen werden hingegen

deutlich weniger genutzt. Potenzial gibt es bei der gezielten Umsetzung von Geschäftsmodellen mit zusätzlichem Nachhaltigkeitsnutzen (Business Case for Sustainability), bei der Unterstützung politischer Normierungsprozesse für mehr Nachhaltigkeit, und beim Verzicht auf nachhaltigkeitschädliche Geschäftsmodelle zugunsten ökologischer oder sozialer Aspekte. Betriebs- und Personalräte könnten ihre Einflussmöglichkeiten noch stärker für Nachhaltigkeit und Klimaschutz nutzen, beispielsweise durch Betriebsvereinbarungen. Zudem legen die Ergebnisse eine eher geringe Sensibilisierung für Konflikte zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit nahe.

### **Gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Hemmnisse überwinden, Rahmenbedingungen gestalten, Transformation gezielt unterstützen**

Keine Akteursgruppe wird überwiegend als Hemmnis der Transformation wahrgenommen. Anders ist es bei aktuellen gesellschaftlichen Trends, die insgesamt überwiegend negativ bewertet werden. Insbesondere Bürokratie, Inflation, Infrastrukturanbindung, Erosion der Demokratie sowie Fachkräftemangel hemmen demnach Nachhaltigkeit und Klimaschutz in niedersächsischen Unternehmen. Diesen hemmenden Trends sollte dringend begegnet werden, auch wenn oft keine einfachen Lösungen zu erwarten sind. Überraschend ist zudem, dass Finanzierung und weitere Expertise zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz als eher weniger relevant eingeordnet werden. Berichtspflichten zur indirekten Steuerung von Finanzflüssen sowie Sustainable Finance werden aktuell intensiv politisch bearbeitet. Die Ergebnisse des Barometers legen zudem nahe, dass die betrachteten Unternehmen deutliche Bedarfe für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit haben, zu deren Bearbeitung weitere Expertise notwendig sein dürfte. Die betrachteten Unternehmen reagieren stark mit geplanten und umgesetzten Maßnahmen auf die Berichtspflichten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und bereiten sich gut auf diese vor. Aufgrund der bisher aber eher geringen Umsetzung von Berichterstattung ist dies dringend notwendig. Der europäische Emissionshandel veranlasst nur sehr geringe Reaktionen, was in Anbetracht der Wirkmacht des Instruments auf eine zu geringe Sensibilisierung und potenzielle wirtschaftliche Risiken hinweist. Zudem zeigt sich eine starke Abhängigkeit von kontinuierlichem Wirtschaftswachstum der betrachteten Unternehmen sowie der sozialen Sicherung der Belegschaft. Vor dem Hintergrund unsicherer Konjunkturentwicklungen auf Basis anhaltender wirtschaftlicher und ökologischer Krisen scheint eine Auseinandersetzung mit Möglichkeiten zur Steigerung der Resilienz geboten.

## HANDLUNGSOPTIONEN

### Handlungsoptionen für Unternehmen

- Strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz (Bilanzierung & Kontrolle, Ziele & Entwicklungspfade, Maßnahmenplanung & -umsetzung, realistische Einschätzung von zukünftigen Preispfaden durch den Emissionshandel).
- Stärkere Bearbeitung von Klimaanpassung, Biodiversität sowie Rechten und Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette als zentrale Nachhaltigkeitsthemen.
- Gezielte Suche nach wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodellen mit positiver Nachhaltigkeitswirkung (Business Case for Sustainability).
- Stärkung von Konsistenz und Suffizienz in der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen; Stärkung der Bereiche Wärme sowie Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch die Kundschaft.
- Auseinandersetzung mit Wachstumsabhängigkeit und Potenzialen für höhere Resilienz im Unternehmen.

### Handlungsoptionen für Betriebs- & Personalräte, Gewerkschaften

- Konsequente Nutzung der eigenen Handlungsspielräume für Mitgestaltung und Mitbestimmung.
- Stärkere Berücksichtigung von ökologischer Nachhaltigkeit und Sensibilisierung für Umgang mit Konflikten zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit.
- Verstärkte Nutzung von Betriebsvereinbarungen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz.
- Aufbau von Kompetenzen zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Betriebs- und Personalräten.
- Auseinandersetzung mit Wachstumsabhängigkeit von Unternehmen, Wirtschaft und sozialer Sicherung von Arbeitnehmer\*innen.

### Handlungsoptionen für Landesregierung, Kammern, Verbände, Agenturen

- Beratung, Sensibilisierung und Unterstützung von Unternehmen (insbesondere KMUs)
  - ... zur strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz (Bilanzierung & Kontrolle, Ziele & Entwicklungspfade, Maßnahmenplanung & -umsetzung, realistische Einschätzung von zukünftigen Preispfaden durch den Emissionshandel).
  - ... zur Bearbeitung von Biodiversität, Klimaanpassung, sowie Rechten und Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette als zentrale Nachhaltigkeitsthemen.
  - ... bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sustainable Finance.
  - ... bei der Identifikation von wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodellen mit positiver Nachhaltigkeitswirkung (Business Case for Sustainability).
  - ... bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen (Konsistenz, Suffizienz, Wärme, Nutzung von Produkten/Dienstleistungen durch die Kundschaft).
- Bekämpfung von hemmenden Entwicklungen, unter anderem: Bürokratie, Inflation, Infrastrukturanbindung, Erosion der Demokratie, Fachkräftemangel.
- Schaffung konsequenter Anreize für Nachhaltigkeit durch Ausrichtung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Regulation, Finanzierung, Wettbewerb).
- Auseinandersetzung mit Wachstumsabhängigkeit und Stärkung der Resilienz der niedersächsischen Wirtschaft.

## 1. NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN IN NIEDERSACHSEN

Nachhaltigkeit ist zu einem grundlegenden Leitprinzip geworden – in Politik, Zivilgesellschaft und auch Wirtschaft. Durch die 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, kurz SDGs) der Vereinten Nationen hat sich die internationale Staatengemeinschaft einen gemeinsamen Rahmen für das Nachhaltigkeitsengagement bis 2030 gegeben. Gleichzeitig ist die heutige Zeit von massiven Nachhaltigkeits Herausforderungen geprägt. Ein aktueller Zwischenbericht zu den SDGs ergibt, dass weltweit bei 80% der Ziele mit verfügbarer Datengrundlage eine unzureichende, gar keine, oder sogar eine negative Entwicklung zu beobachten ist (DESA, 2023). Ein empirisches Update der planetaren Grenzen ergab jüngst, dass sechs von neun planetaren Grenzen bereits überschritten sind, darunter der Klimawandel und der Verlust von Biodiversität. Die Menschheit hat damit den sicheren ökologischen Handlungsraum bereits verlassen (Richardson et al., 2023). Laut eines Berichts des Umweltprogramms der Vereinten Nationen ist auf Basis bisher vereinbarter und geplanter Maßnahmen zum Klimaschutz mit einer Zunahme der durchschnittlichen Temperatur um bis zu 2,9°C bis zum Ende des Jahrhunderts zu rechnen (UNEP, 2023). Diese negativen Entwicklungen machen schnelles und intensives Engagement für Nachhaltigkeit auf allen Ebenen notwendig.

Eine besondere Rolle für Nachhaltigkeit spielt dabei die Wirtschaft: Hier werden wesentliche Güter und Dienstleistungen bereitgestellt, die alle Menschen brauchen, um ihre grundlegenden Bedürfnisse zu befriedigen. Damit leistet die Wirtschaft einen zentralen Beitrag zur intragenerationalen Dimension von Nachhaltigkeit. Zudem verursacht diese wirtschaftliche Betätigung aber auch ökologische Schäden, wie Umweltverschmutzung, Landnutzungsänderungen, und Treibhausgase. Diese betreffen nicht nur

Menschen, die heute schon leben. Denn mittlerweile bedrohen ökologische Schäden durch ihren Umfang die Stabilität der natürlichen Umwelt und gefährden damit die Lebensgrundlage für Menschen in der Zukunft (intergenerationale Dimension der Nachhaltigkeit). Diese Doppelrolle der Wirtschaft als wesentliche Bereitstellerin von Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse bei gleichzeitiger Bedrohung der Zukunftsfähigkeit der natürlichen Lebensgrundlage begründet die wesentliche Bedeutung der Wirtschaft für Fragen der Nachhaltigkeit.

Zur Erreichung von Nachhaltigkeit ist Handeln auf allen Ebenen notwendig: Global, auf Ebene der Europäischen Union, durch die Bundesrepublik Deutschland, und auch auf Landesebene, hier in Niedersachsen. Umso wichtiger ist das Engagement des Landes durch die Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen sowie laufende Projekte, wie die Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit (NAN). Ziel der NAN ist es, Nachhaltigkeit in der niedersächsischen Wirtschaft zu fördern und Unternehmen und Belegschaft beim Wandel zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. In ihrer aktuellen Förderperiode fokussiert sich die NAN insbesondere auf die Transformation der niedersächsischen Wirtschaft hin zur praktischen Klimaneutralität.

Zur Unterstützung von Nachhaltigkeit in der niedersächsischen Wirtschaft sind Einblicke in den aktuellen Stand nachhaltigen Wirtschaftens zentral. Die Transformationsstudie zur Dekarbonisierung der Niedersächsischen Wirtschaft der NAN (Mohnen et al., 2022) gab dazu bereits einen ersten, auf Bedarfe der betrieblichen Dekarbonisierung ausgerichteten Einblick. Klimaschutz ist ein wesentlicher Teil von Nachhaltigkeit – aus Perspektive eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses ist es aufgrund

vielfältiger Wechselwirkungen jedoch geboten, auch weitere soziale und ökologische Aspekte in den Blick zu nehmen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen“ unter der Leitung von Prof. Harald Heinrichs führte die Leuphana Universität Lüneburg daher in Kooperation mit dem Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (MU) und der Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit das Betriebliche Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen (kurz: BNBN) durch. Das Barometer ist eine Erhebung der Perspektiven von Management sowie Betriebs- und Personalräten in niedersächsischen Unternehmen auf den Stand von Nachhaltigkeit und soll einen Überblick über die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der niedersächsischen Wirtschaft ermöglichen. Die Entwicklung und Durchführung des Barometers erfolgte dabei mit Unterstützung des MU, der NAN,

sowie der NAN-Partner, nämlich der Unternehmensverbände Niedersachsen (UVN), des Deutschen Gewerkschaftsbunds Niedersachsen (DGB), der Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen (KEAN), sowie der Industrie- und Handelskammer Niedersachsen (IHKN), und der Landesvertretung der Handwerkskammern Niedersachsen (LHN).

In diesem Bericht werden wesentliche Ergebnisse des Barometers für die interessierte Fachöffentlichkeit vorgestellt. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde zudem auch ein Kommunales Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen (KNBN) durchgeführt, welches sich mit kommunaler Nachhaltigkeit in Niedersachsen beschäftigt. Den Projektbericht des KNBN finden Sie nach Erscheinen unter [leuphana.de/schriftenreihe-npg](https://leuphana.de/schriftenreihe-npg).

## 2. METHODIK

Ziel des betrieblichen Nachhaltigkeitsbarometers Niedersachsens ist es, einen Einblick in den Stand der Transformation hin zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Wirtschaft in Niedersachsen zu erlangen. Grundlage für diesen Einblick ist die Innensicht derjenigen Personen, die sich vor Ort mit der Transformation beschäftigen. Daher berücksichtigt das BNBN sowohl die Perspektive des Managements als Repräsentation der Unternehmen als rechtliche Einheiten und deren wirtschaftlichen Aktivitäten, sowie die Perspektive der Betriebs- und Personalräte als Repräsentation der Mitarbeitenden. Folglich besteht das Barometer aus zwei Stichproben (Samples), nämlich erstens dem Management-Sample und zweitens dem Betriebsrat-Sample. Umgesetzt wurde das Barometer als standardisierte, quantitative Online-Befragung von Personen aus dem Management sowie aus den Personal- und Betriebsräten niedersächsischer Unternehmen. Aus Gründen der Einfachheit wird im Weiteren nur von Betriebsräten gesprochen - dies beinhaltet aber stets auch die Personalräte. Das methodische Vorgehen teilt sich in die Vorarbeiten, die Durchführung und die Auswertung (Abbildung 1).

Die Vorarbeiten für das Barometer begannen 2023 mit der Entwicklung eines Konzepts sowie

der Sichtung ähnlicher, bereits existierender Erhebungen (insbesondere Schaltegger et al., 2010; KPMG International, 2022; Mohnen et al., 2022; Stiftung KlimaWirtschaft & Better Earth, 2022; Edinger-Schons et al., 2023; IHKN, 2023). Dabei wurden sowohl wissenschaftliche als auch praxisnahe Ansätze berücksichtigt. Auf Basis bestehender Studien sowie der Zielsetzung des Barometers wurde dann ein Fragebogenentwurf für das Management-Sample entwickelt. Große Teile des Fragebogens stützen sich auf bereits von anderen Erhebungen erprobte Fragen und Fragebatterien, welche übernommen oder leicht modifiziert wurden. Bisherige Erhebungen weisen dabei einen starken Fokus auf betriebswirtschaftliche Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung auf. Der Wechselwirkung von Unternehmen mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wurde bisher weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem fehlte es an theoretisch fundierten Batterien zur Erhebung der Rolle von Unternehmen in der Transformation sowie zu Klimaschutzmaßnahmen. Hier wurden daher eigene Fragebatterien entwickelt. Der Fragebogenentwurf wurde in qualitativen Pretests mit Personen aus der Zielgruppe getestet und überarbeitet. Weiterhin wurde der Fragebogen von der

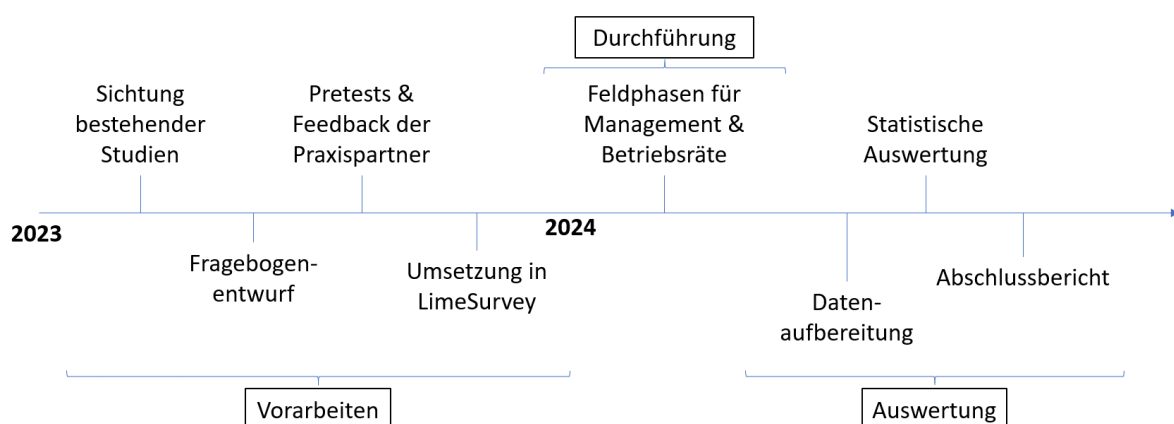


Abbildung 1: Forschungsprozess des betrieblichen Nachhaltigkeitsbarometers 2024.

Geschäftsstelle der NAN kommentiert und allgemeines Feedback von der Arbeitsgruppe und dem Lenkungskreis der NAN berücksichtigt. Auf Basis der Pretests und des Feedbacks der Praxispartner wurde der Fragebogen abschließend gekürzt, finalisiert und mit dem digitalen Umfrage-Tool LimeSurvey umgesetzt. Der Fragebogen für das Betriebsrat-Sample basiert auf dem Management-Fragebogen und wurde auf Basis von Pretests und Feedback des DGB für Betriebsräte angepasst. Zusätzlich wurde eine Fragebatterie entwickelt, welche sich spezifisch auf die Perspektive und Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten in der nachhaltigen Transformation fokussiert.

Die Durchführung des BNBN erfolgte in zwei aufeinanderfolgenden Feldphasen. In der ersten Feldphase (28.02. bis 26.03.2024) fand die Befragung des Managements statt. Zielgruppe waren Personen, die Teil der Geschäftsführung, des Vorstands oder des Nachhaltigkeits- und Klimamanagements sind. Die Einladung zur Teilnahme wurde zusammen mit einem Anschreiben des niedersächsischen Umweltministers Christian Meyer digital über die Verteiler der NAN-Partner UVN und IHKN sowie die Verteiler der UVN-Mitgliedsverbände ausgespielt. Diese Verteiler beinhalten Mailadressen der Geschäftsführung oder des Managements von Unternehmen, welche sich in den Verbänden und Kammern engagieren. Eine gezielte Ansprache von Handwerksunternehmen über die Verteiler der niedersächsischen Handwerkskammern war aus Datenschutzgründen auf Seiten der LHN nicht möglich. Zudem wurden die 100 größten Unternehmen in Niedersachsen nach Umsatz in 2021 und 2022 identifiziert (Nord LB, 2022, 2023) und per E-Mail kontaktiert, um wirtschaftlich besonders gewichtige Unternehmen systematisch zu erreichen. Eine vollständige Abdeckung der Grundgesamtheit niedersächsischer Unternehmen kann nicht sichergestellt werden,

was für derartige Befragungen typisch ist (bspw. Mohnen et al., 2022; Edinger-Schons et al., 2023). In der zweiten Feldphase (17.04. bis 21.05.2024) wurden Betriebsräte aus niedersächsischen Unternehmen befragt. Hier erfolgte die Einladung ebenfalls digital über die Verteiler des DGBs, der DGB-Mitgliedsverbände sowie des gewerkschaftlichen Bildungswerkes Arbeit und Leben. Auch hier kann eine vollständige Abdeckung der Grundgesamtheit nicht sichergestellt werden. Insgesamt wurden 530 Aufrufe des Barometers registriert, davon 211 im Management-Sample und 319 im Betriebsrat-Sample.

Abschließend wurden die erhobenen Daten statistisch ausgewertet. Die Auswertung folgte dabei den etablierten Standards der empirischen Sozialforschung (Baur & Blasius, 2014). Dazu wurden die Datensätze zunächst aus LimeSurvey exportiert und aufbereitet. Zur Sicherstellung einer guten Datenqualität wurden besonders früh abgebrochene Fälle, sowie Fälle mit musterhaftem Antwortverhalten, Duplikate, und Fälle außerhalb der Grundgesamtheit entfernt. Die bereinigten Datensätze umfassen 115 (Management) und 94 (Betriebsrat) Fälle und sind öffentlich zugänglich (Hartmann & Heinrichs, 2024a, 2024b). Die Verringerung der Fallzahl ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Befragung abgebrochen oder durch Pausen unterbrochen wurde, was zunächst jeweils als eigener Aufruf abgebildet wurde. Nach der Bereinigung der Datensätze erfolgte die deskriptive Auswertung und grafische Aufbereitung der Daten mit dem Statistikprogramm R. Ergänzend wurden statistische Zusammenhangsmaße berechnet und Clusteranalysen durchgeführt. Zentrale Ergebnisse der Auswertung werden im Folgenden dargestellt und diskutiert.

Zum besseren Verständnis der Ergebnisse sind einige weitere Informationen hilfreich. Außer in der Beschreibung der Stichprobe (Kapitel 3) werden fehlende Werte in den Prozentangaben und

den Grafiken nicht berücksichtigt. Zur besseren Verständlichkeit erfolgt konsequent zuerst die Darstellung der empirischen Ergebnisse, gefolgt von einer kurzen Einordnung und Interpretation. Da im BNB zwei Zielgruppen befragt wurden, mussten die Fragebögen teils leicht modifiziert werden. Der Großteil der Fragen wurde in gleicher Form beiden Zielgruppen gestellt. Einige Fragen hingegen waren nur in einem der beiden

Fragebögen enthalten. Zum besseren Verständnis wird das Management-Sample in Grafiken konsequent dunkelblau und das Betriebsrat-Sample durchgehend orange dargestellt. Aus Gründen der Praktikabilität wird das Management-Sample in Grafiken zuerst genannt und war Grundlage der Sortierung der Balken. Auf abweichende Einschätzungen zwischen Management und Betriebsrat wird jeweils gesondert eingegangen.



### 3. BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

In diesem Kapitel wird die Stichprobe des Barometers kurz dargestellt. Die gesamte Stichprobe beinhaltet das Management-Sample (115 Fälle), sowie das Sample der Betriebsräte (94 Fälle).

In beiden Samples hat der Großteil der Unternehmen seinen Firmensitz in Niedersachsen (Management M: 80%; Betriebsrat B: 64,9%), bei einem deutlich geringeren Teil handelt es sich um eine Niederlassung. Außerdem ist mit 72,2% im Management- und 46,8% im Betriebsrat-Sample ein großer Teil der Unternehmen in privater Hand. Nur ein geringer Anteil ist in öffentlicher Hand, wobei dies in der Befragung der Betriebsräte etwas häufiger der Fall ist.

In der Befragung des Managements sind 42,6% der Unternehmen dem sekundären Sektor (Industrie) und 40% dem tertiären Sektor (Dienstleistungen) zuzuordnen (Abbildung 2). In der Befragung der Betriebsräte fällt der Anteil der Unternehmen im tertiären Sektor deutlich niedriger aus. Hier zählen 44,7% zum Industrie- und lediglich 26,6% der Unternehmen zum Dienstleistungssektor. Damit sind Dienstleistungen in der Umfrage unter Betriebsräten im Vergleich zur Befragung des Managements deutlich weniger

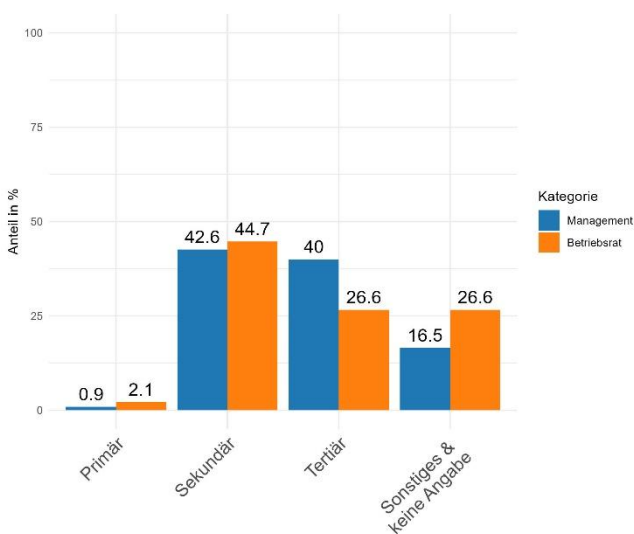


Abbildung 2: Verteilung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftssektoren.

vertreten. Im Vergleich mit der Verteilung innerhalb der niedersächsischen Unternehmenslandschaft zeigt sich, dass die Industrie insgesamt deutlich überrepräsentiert ist. Nach eigenen Berechnungen auf Basis von Daten des Landesamts für Statistik Niedersachsen (LSN, 2024) betrug 2022 der Anteil des sekundären Sektors (Industrie) an der niedersächsischen Wirtschaft nur circa 20%.

Handwerksunternehmen sind in beiden Samples nur wenig repräsentiert. So verorten im Management-Sample nur 4,3% und im Betriebsrat-Sample nur 7,4% der befragten Personen das Unternehmen im Handwerk. Mit Blick auf die reale Verteilung in Niedersachsen (7,8% in 2021 laut LSN, 2023) ist das Handwerk damit vor allem im ersten Sample leicht unterrepräsentiert. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Landesvertretung der Handwerkskammern in Niedersachsen (LHN) die Fragebögen aus Datenschutzgründen nicht über ihre Verteiler ausspielen konnte, wodurch diese Zielgruppe nur indirekt erreicht wurde.

Bezüglich der Unternehmensgröße ist ein deutlicher Schwerpunkt auf Unternehmen mit vielen Beschäftigten zu erkennen. Kleine Unternehmen sind insgesamt unterrepräsentiert, wobei die Verteilung im Sample der Befragung des Managements etwas ausgeglichener ist. Im Sample der Betriebsräte ist diese ungleiche Verteilung deutlich stärker ausgeprägt – mit 55,3% haben hier über die Hälfte der Unternehmen mehr als 500 Beschäftigte (Abbildung 3). Mit Blick auf die tatsächliche Verteilung der niedersächsischen Unternehmen nach Größe zeigt sich ein abweichendes Bild. Mit 83,8% stellten 2022 Unternehmen mit 1-10 Beschäftigten die große Mehrheit dar, nur weniger als 1% der Unternehmen hatten mehr als 250 Beschäftigte (LSN, 2024). Die beiden Samples des Barometers legen daher

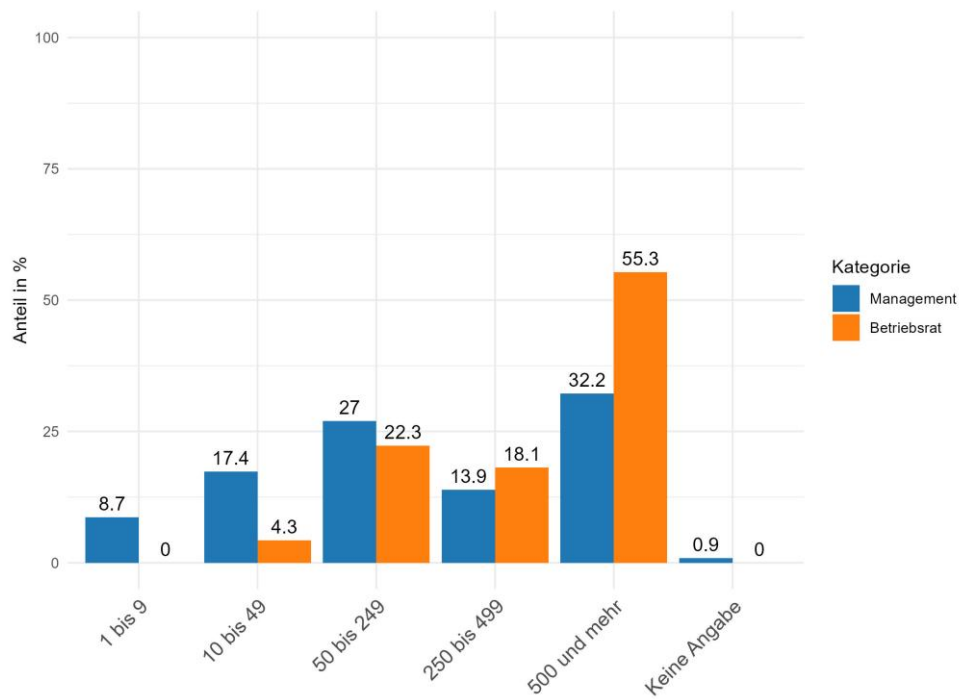


Abbildung 3: Verteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten.

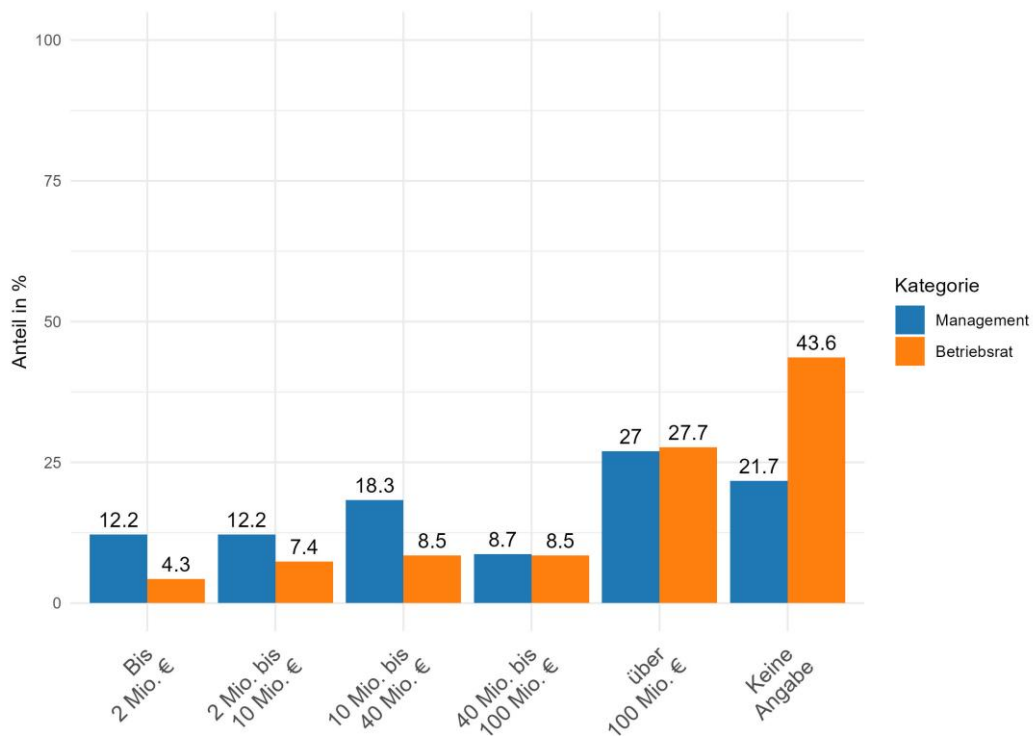


Abbildung 4: Verteilung der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz.

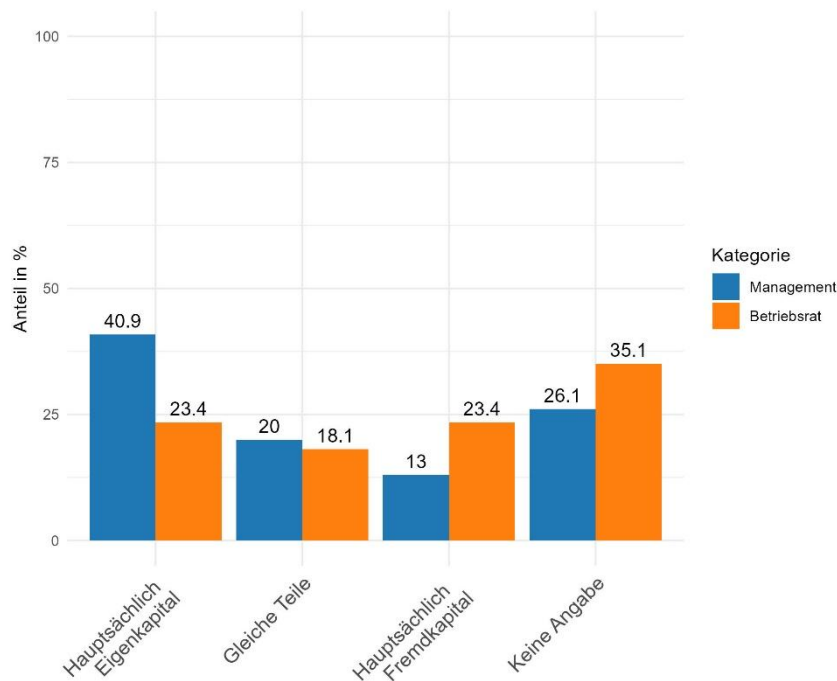


Abbildung 5: Verteilung der befragten Unternehmen nach Art der Finanzierung.

einen stärkeren Fokus auf mittelgroße und große Unternehmen.

Auch Unternehmen mit hohen Umsätzen sind im Barometer stark repräsentiert (Abbildung 4). In beiden Samples sind jährliche Umsätze von 100 Millionen Euro unter den gültigen Antworten am häufigsten vertreten (M: 27%; B: 27,7%). Zur Frage nach dem Jahresumsatz machten 43,6% der befragten Betriebsräte keine Angabe, was darauf hindeuten könnte, dass die Übersicht über die finanzielle Lage der Unternehmen weniger stark ausgeprägt ist. Das allgemein hohe Niveau keiner Angaben zum Jahresumsatz könnte daran liegen, dass es sich um eine sensible Information handelt.

Die Unternehmen der Managementbefragung finanzieren sich oft hauptsächlich durch Eigenkapital (M: 40,9%). Im Sample der Betriebsräte ist die Verteilung zwischen Eigen- und Fremdkapital recht ausgeglichen (Abbildung 5). Die hier weniger ausgeprägte Eigenkapitalfinanzierung

könnte sich durch die starke Repräsentation großer Unternehmen in diesem Sample begründen, welche stärker auf Finanzierung durch Fremdkapital angewiesen sind.

Wie Abbildung 6 zeigt, besteht in beiden Samples bei der Mehrheit der Unternehmen Tarifbindung (M: 50,4%; B: 69,1%). Die stärkere Ausprägung in der Befragung der Betriebsräte könnte auf die aktive und erfolgreiche Betätigung dieser zurückgeführt werden, welche zum Abschluss von Tarifverträgen führen kann.

Durch die Abfrage von Informationen zu den teilnehmenden Personen werden verschiedene Kompetenzbereiche deutlich. Während die teilnehmenden Personen des Managements zum Großteil entweder hauptverantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit (33,9%) oder Teil eines verantwortlichen Teams (22,6%) sind, arbeiten fast die Hälfte (43,6%) der Teilnehmenden der Betriebsräte lediglich unter anderem zu Nachhaltigkeit. Diese sind somit selten spezifisch für das Thema verantwortlich. Zudem gaben hier

21,3% an, keinen Bezug zum Thema zu haben (Abbildung 7). Dies deutet darauf hin, dass (ökologische) Nachhaltigkeit in Betriebsräten im Allgemeinen weniger verankert ist. Zudem könnte dies darauf verweisen, dass die Befragten Nachhaltigkeit eher mit ökologischen Themen assoziieren und typische Themen des Betriebsrats wie Gesundheitsschutz und gute Arbeit nicht mit (sozialer) Nachhaltigkeit in Verbindung bringen.

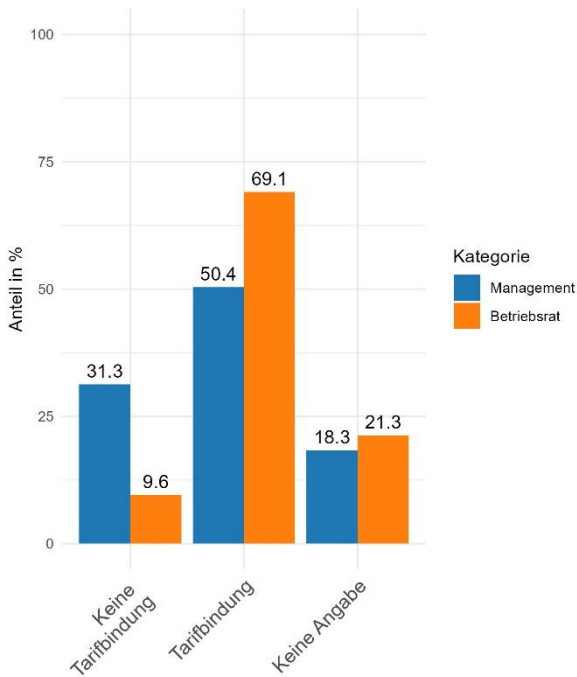


Abbildung 6: Anzahl der befragten Unternehmen mit und ohne Tarifbindung.

Die Erhebung der Position im Unternehmen im Management-Sample zeigte, dass die befragten Personen überwiegend aus der Unternehmensführung (37,4%) oder dem höheren Management (25,2%) stammen (Abbildung 8). Insgesamt legt dies nahe, dass Nachhaltigkeitsthemen im Management meist bei Personen mit viel Fach- und Entscheidungskompetenz liegen.

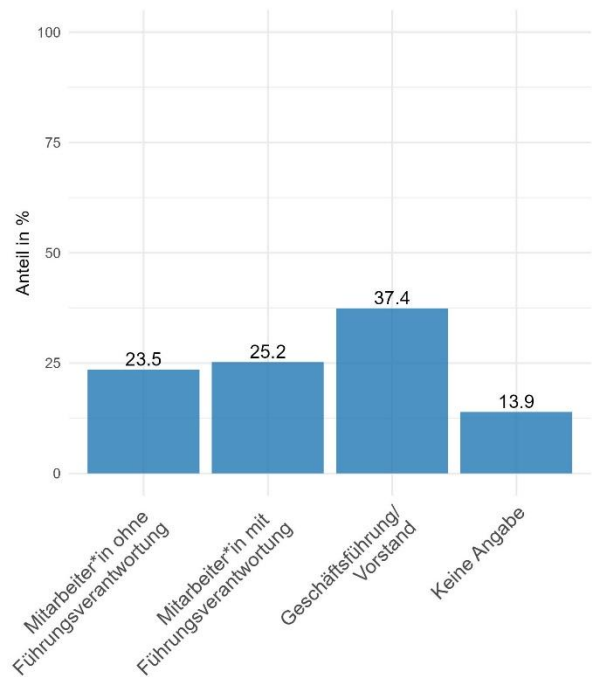


Abbildung 8: Position der befragten Personen innerhalb des Unternehmens im Management-Sample.

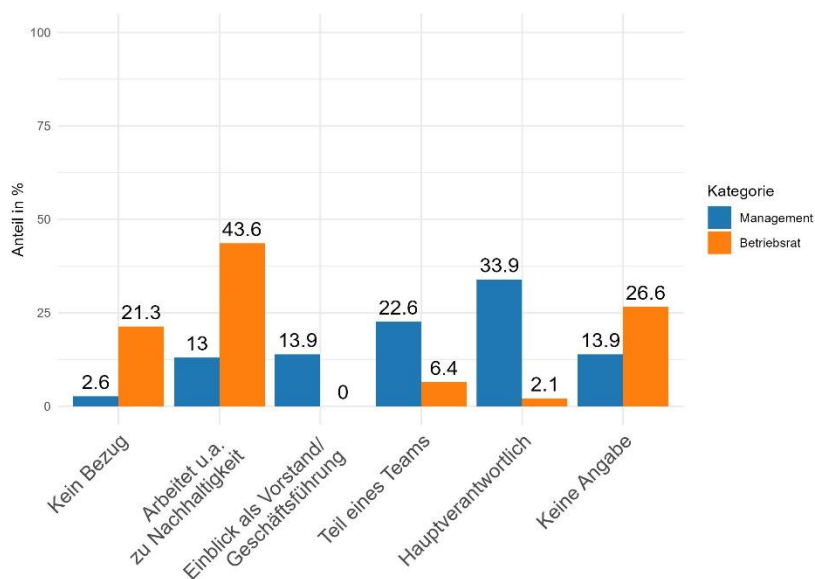


Abbildung 7: Bezug der befragten Personen zum Thema Nachhaltigkeit.

## 4. ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden zentrale Ergebnisse des Barometers vorgestellt, interpretiert und diskutiert. Nach einer Betrachtung von Relevanz und Fortschritt von Nachhaltigkeit (Kapitel 4.1) folgt ein Schwerpunkt auf Klimaschutz und Klimaschutzmaßnahmen (Kapitel 4.2). Anschließend werden Einblicke in die Rolle von Unternehmen in der Transformation (Kapitel 4.3) gegeben, bevor gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Kapitel 4.4) von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft adressiert werden.

### 4.1 Relevanz und Fortschritt von Nachhaltigkeit

Insgesamt zeigt sich eine starke Relevanz von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in niedersächsischen Unternehmen (Abbildung 9). So geben 80,9% der Befragten im Management und

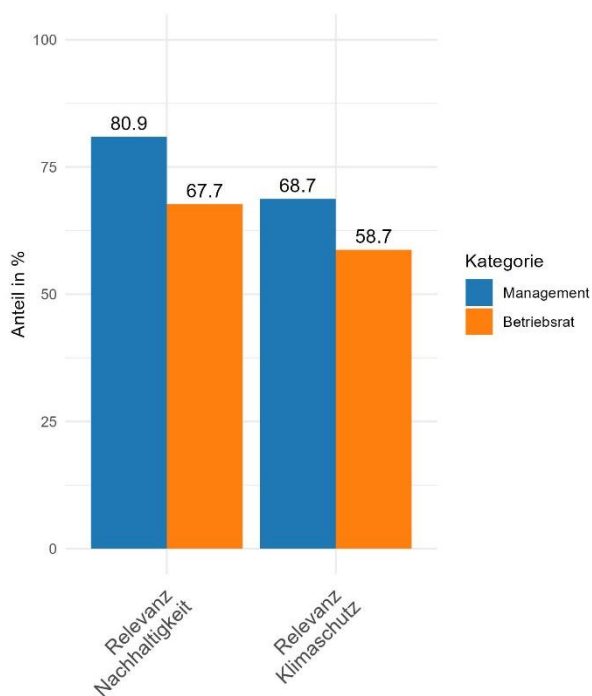


Abbildung 9: Sehr oder eher starke Relevanz von Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Unternehmen.

67,7% in den Betriebsräten an, dass Nachhaltigkeit aktuell eine sehr oder eher wichtige Rolle im Unternehmen spielt. Interessanterweise wird die Relevanz von Klimaschutz mit 68,7% und 58,7% leicht geringer bewertet. Folglich herrscht eher eine umfassende Perspektive auf Nachhaltigkeit vor. Dies könnte auf die eigenständige Etablierung von Nachhaltigkeitsmanagement (Baumast & Pape, 2022) in Unternehmen sowie auf den ganzheitlichen Fokus aktueller politischer Initiativen wie der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zurückgeführt werden. In Abbildung 9 wird zudem erstmals deutlich, was im Barometer an vielen Stellen gilt: Betriebsräte sind generell eher skeptischer was Relevanz und Fortschritt von diversen Nachhaltigkeitsthemen angeht als das Management.

Neben der Einschätzung der Relevanz von Nachhaltigkeit und Klimaschutz wurde der Fortschritt in der Umsetzung verschiedener Nachhaltigkeitsthemen auf Basis der ESG-Systematik (Environment, Social, Governance) erhoben. Abbildung 10 zeigt den Anteil der Unternehmen, welche nach Aussage der befragten Personen eher oder sehr fortgeschritten in der Umsetzung der jeweiligen ökologischen Nachhaltigkeitsthemen sind. Insgesamt sind die Personen aus Betriebsräten etwas skeptischer als das Management, außer bei den Themen Kompensation und Biodiversität. Der Umgang mit Umweltverschmutzung rangiert auf dem ersten Platz (M: 72,5%; B: 61,4%), dicht gefolgt von Kreislaufwirtschaft (M: 58,2%; B: 55,4%) und Dekarbonisierung (M: 55%; B: 49,4%). Bei Klimaanpassung (M: 31,8%; B: 30,6%) und Biodiversität (M: 30,1%; B: 37,2%) ist die Umsetzung am wenigsten fortgeschritten. Auffällig ist zudem die unterschiedliche Bewertung von Kompensation ökologischer Schäden (wie CO<sub>2</sub>-Offsetting) durch Manage-

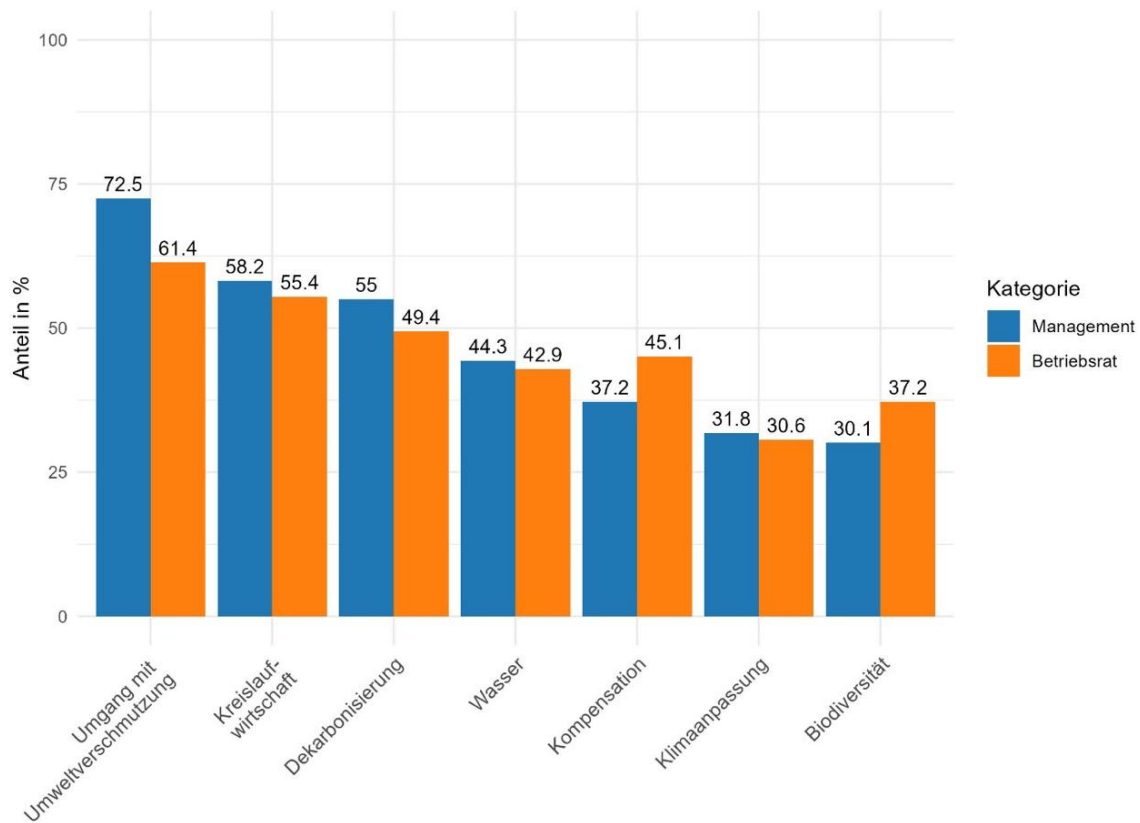


Abbildung 10: Sehr oder eher fortgeschrittene Umsetzung ökologischer Themen im Unternehmen.

ment (37,2%) und Betriebsrat (45,1%). Historisch hat der Umgang mit Umweltverschmutzungen eine lange Geschichte und wird in Deutschland schon seit den 1970er Jahren intensiv bearbeitet und institutionalisiert (Böcher & Töller, 2012; Aden, 2012). Folglich ist die besonders fortgeschrittene Bearbeitung naheliegend. Kreislaufwirtschaft und Dekarbonisierung werden aktuell in Wissenschaft und Praxis besonders intensiv diskutiert, was sich auch in der Bearbeitung der Themen in Unternehmen niederschlägt. Die deutlich geringere Fortschrittlichkeit bei Klimaanpassung und Biodiversität erscheint problematisch. So macht wissenschaftliche Forschung deutlich, dass der Klimawandel starke Auswirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen haben wird, was Klimaanpassung dringend notwendig macht. Eine Szenarioanalyse von Flaute et al. (2022) legt nahe, dass im Jahr 2050 je nach Stärke der Klimaveränderung ein

jährlicher, negativer Effekt auf das deutsche BIP von mindestens 21 bis 70 Mrd. Euro durch den Klimawandel entsteht. Circa die Hälfte dieser Kosten ergeben sich „aus den verminderten Konsumausgaben und den Vorhaltungsentscheidungen der Unternehmen als Folge der Reaktion auf Schäden an Gebäuden und Infrastruktur durch Starkregen, Flusshochwasser und Flut“ (ibid., 55). Weitere Treiber der Kosten sind Effekte auf internationale Handelsströme, insbesondere in der Land- und Forstwirtschaft sowie der Versorgung mit Rohstoffen und Zwischenprodukten (ibid.). Der Verlust von Biodiversität stellt eine zentrale planetare Grenze dar, welche bereits heute gravierend überschritten ist (Richardson et al., 2023). Biodiverse und intakte Ökosysteme sind wesentlich für wirtschaftliche Betätigung, stellen sie doch essentielle Ökosystemdienstleistungen bereit. Laut Grunewald und

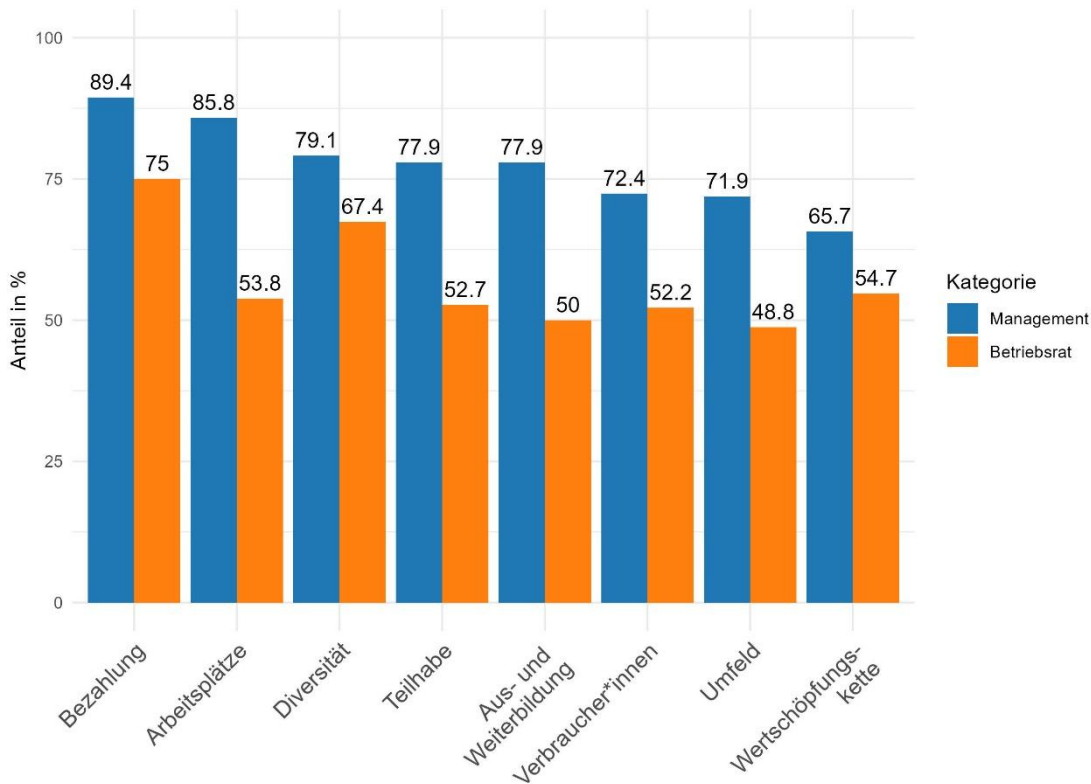


Abbildung 11: Sehr oder eher fortgeschrittene Umsetzung sozialer Themen im Unternehmen.

Bastian (2019) fallen darunter Versorgungsleistungen (bspw. fruchtbare Böden, Materialien wie Holz, sauberes Wasser, Feldfrüchte), Regulatorleistungen (bspw. Klima-, Temperatur-, Wasserregulation), und sozio-kulturelle Dienstleistungen (bspw. Erholung und Bildung). Die fünf direkten Treiber des Biodiversitätsverlusts sind 1) Änderungen der Land- und Wassernutzung, 2) die Ausbeutung von natürlichen Ressourcen und Lebewesen, 3) der Klimawandel, 4) Umweltverschmutzungen, sowie 5) die Verbreitung invasiver Spezies. Da wirtschaftliche Betätigung in unmittelbarem Zusammenhang mit diesen Treibern gebracht werden kann, ist der Einfluss der Wirtschaft auf Biodiversität augenscheinlich (IPBES, 2019). Die geringe Bearbeitung von Biodiversität durch Unternehmen deckt sich mit Befunden anderer Studien (Schaltegger et al., 2010; Edinger-Schons et al., 2023). Insgesamt legen diese Ergebnisse nahe, dass Biodiversität in Unternehmen in den vergangenen 14 Jahren

kaum an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Die unterschiedliche Bewertung von Kompensation durch Management und Betriebsrat könnte darauf hinweisen, dass Kompensationen im Management eher nicht als wesentlicher Hebel gesehen werden. Betriebsräte hingegen nehmen eher eine ausgeprägte Kompensationspraxis wahr. Kreibich et al. (2021) weisen im Kontext des Klimaschutzes darauf hin, dass Kompensationen nur zum Einsatz kommen sollte, wenn ökologische Schäden nicht anderweitig verhindert werden können.

Deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung von Management sowie Betriebsräten zeigt sich bei der Fortschrittlichkeit in der Bearbeitung sozialer Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen (Abbildung 11). Bezahlung (M: 89,4%; B: 75%) sowie Diversität (M: 79,1; B: 67,4%) werden von beiden Gruppen oft als fortgeschritten eingeschätzt. Große Diskrepanzen gibt es zur Fortschrittlichkeit in der Schaffung und im Erhalt



von Arbeitsplätzen (M: 85,8%; B: 53,8%), bei Fragen der Einbindung und Teilhabe von Mitarbeitenden (M: 77,9%; B: 52,7%) sowie der Aus- und Weiterbildung (M: 77,9%; B: 50%). Der geringste Fortschritt liegt aus Sicht des Managements bei der Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette (M: 65,7%; B: 54,7%), aus Sicht der Betriebsräte bei der Berücksichtigung des sozialen Umfelds, beispielsweise der Nachbarschaft des Unternehmens (M: 71,9%; B: 48,8%). Die Themen Arbeitsplatzsicherheit, Teilhabe und Aus- und Weiterbildung polarisieren besonders stark zwischen Management und Betriebsräten. In ihrer Funktion als Vertretung von Beschäftigteninteressen sehen letztere hier Nachholbedarf. Interessanterweise gibt es einige Unterschiede zwischen der Einschätzung durch die Betriebsräte im BNB und dem DGB-Index Gute Arbeit 2023 (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2023). So sehen sich Erwerbstätige im DGB-Index insbesondere im Kriterium „Einkommen“ durch ihre Einkommenssituation belastet,

während die befragten Betriebsräte im BNB die Bezahlung als am meisten fortgeschritten bewerten. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten rangieren im DGB-Index im oberen Mittelfeld, Beschäftigungssicherheit sogar auf Platz zwei an der Spitze. Im BNB hingegen werden Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildung und Teilhabe im Betriebsrat-Sample eher niedrig und mit großem Abstand zum Management-Sample bewertet. Diese Unterschiede könnten auf Besonderheiten der niedersächsischen Wirtschaft sowie auf der Stichprobe zurückgeführt werden, in welcher große Unternehmen sowie der Industriesektor besonders stark vertreten sind. Auffällig ist zudem die geringe Fortschrittlichkeit bezüglich der Rechte und Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette. Dieser Aspekt erlangt durch aktuelle Gesetzgebung in Deutschland (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) sowie auf EU-Ebene (Corporate Sustainability Due Diligence Directive CSDDD) eine neue

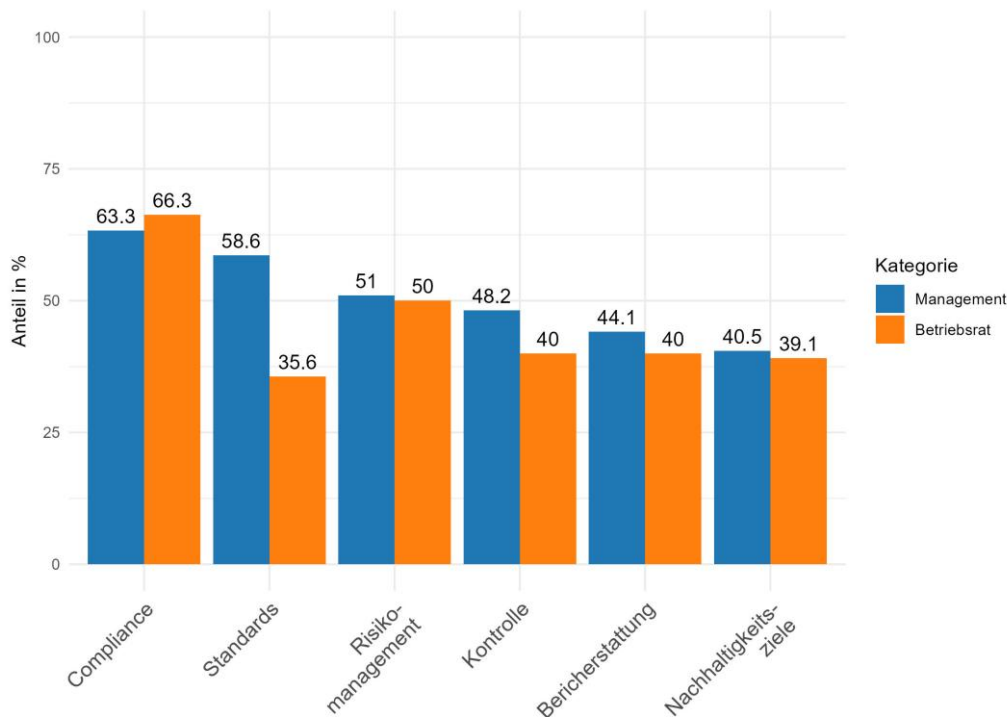


Abbildung 12: Sehr oder eher fortgeschrittene Umsetzung von Governance-Themen im Unternehmen.



Bedeutung, wodurch Unternehmen sich zusätzlichen Anforderungen stellen müssen (Grabosch & Schönfelder, 2021). Insgesamt fällt zudem auf, dass das Niveau an Fortschrittlichkeit in der Umsetzung bei sozialen Themen deutlich höher ist als bei ökologischen Themen (Abbildung 10). Da die soziale Frage im Vergleich zur ökologischen Frage bereits eine deutlich längere Geschichte in Deutschland hat und seit der industriellen Revolution wiederholt politisiert wurde (Polanyi, 2019 [1944]; Dyllick, 1989), ist dieses Ergebnis durchaus plausibel.

Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse zur Fortschrittlichkeit der Umsetzung von Governance-Themen. 63,3% der Befragten aus dem Management und 66,3% aus den Betriebsräten beschreiben die Umsetzung von Compliance als eher oder sehr fortgeschritten. Auch das Risikomanagement (M: 51%; B: 50%) wird von beiden Gruppen als recht fortgeschritten eingeordnet. Auffällig ist die starke Diskrepanz in der Wahrnehmung der Etablierung von Nachhaltigkeitsstandards (M: 58,6%; B: 35,6%). Die anderen Aspekte werden in beiden Samples eher seltener als fortgeschritten bewertet und bewegen sich auf einem relativ ähnlichen Niveau. Nachhaltigkeitsberichterstattung (M: 44,1%; B: 40%) sowie die Verabschiedung von Nachhaltigkeitszielen (M: 40,5%; B: 39,1%) werden sowohl von Management als auch von Betriebsräten mit am

seltener als fortgeschritten eingeschätzt. Weiterführende Analysen zeigen jedoch, dass sowohl Berichterstattung sowie Nachhaltigkeitsziele bei großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden um bis zu 20 Prozentpunkte fortgeschrittener eingeschätzt werden (Berichterstattung M: 64,2%; B: 51,6%; Ziele M 52,9%; B: 47,4%). Insgesamt wird weiterer Bedarf bei der konsequenten Bearbeitung von Governance-Themen in niedersächsischen Unternehmen. Die klare Definition von Nachhaltigkeitszielen inklusive KPIs, die Implementierung von etablierten Standards, und die konsequente Überprüfung der Zielerreichung durch interne Kontrolle sind wesentliche Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements und wichtig für die konsequente Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen (Baumast & Pape, 2022). Die besonders niedrige Fortschrittlichkeit von Nachhaltigkeitszielen weist auf ein Fehlen strategischer Ausrichtung in Nachhaltigkeitsfragen hin, was ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement erschwert. Durch die CSRD gewinnt Nachhaltigkeitsberichterstattung aktuell besondere Bedeutung und ist für immer mehr Unternehmen verpflichtend (Kirchhoff et al., 2024). Die besonders geringe Fortschrittlichkeit der Berichterstattung weist daher auf zusätzliche Bedarfe in der Umsetzung hin. Große Unternehmen, die besonders von staatlicher Regulation wie der CSRD betroffen sind, sind hier teils schon fortgeschrittener.

## 4.2 Klimaschutz und Klimaschutzmaßnahmen

Das BNNB wurde ganzheitlich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Gleichzeitig stellt die Klimakrise eine zentrale Nachhaltigkeitsherausforderung der heutigen Zeit dar und bedroht maßgeblich Wohlbefinden und Wohlstand – in Niedersachsen, Deutschland und weltweit. Aus diesem Grund wurde im Nachhaltigkeitsbarometer ein Schwerpunkt zur Umsetzung von Klimaschutz in Unternehmen gelegt. Der Schwerpunkt behandelt einerseits klimastrategische Fragen und andererseits die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen.

In Bezug auf Pläne zur Reduktion von Treibhausgasemissionen (Abbildung 13) im Unternehmen besagt die Mehrheit der gültigen Fälle in beiden Samples, dass aktuell kein Reduktionsziel vorliegt (M: 50%; B: 69,1%). Nur ein kleiner Teil der Befragten gibt an, dass das Unternehmen bereits ein Reduktionsziel von mehr als 80% festgelegt hat (M: 18,6%; B: 12,3%). Weiterführende Analysen zeigen, dass große Unternehmen

mit mehr als 250 Mitarbeitenden deutlich seltener kein Reduktionsziel besitzen (M: 21,4%; B: 45,8%). Zudem zeigen weitere Daten der Erhebung, dass ein großer Anteil der befragten Unternehmen bisher noch keinen Zeithorizont dieser Reduktionsziele festgelegt hat (M: 41,2%; B: 53,1%). Das deutsche Klimaschutzgesetz sieht für die gesamten deutschen Emissionen bis 2040 eine Reduktion der Treibhausgase um mindestens 88% und bis 2045 sogenannte Netto-Treibhausgasneutralität vor (Bundes-Klimaschutzgesetz KSG, 2024). Zur Erreichung dieser Zielvorgaben müssen auch die Emissionen von deutschen Unternehmen schnell und stark reduziert werden. Die Befunde des Barometers weisen auf deutlichen Bedarf zur strategischen Planung dieser Treibhausgasreduktion in niedersächsischen Unternehmen hin.

Weiterhin sagt die Mehrheit der Befragten aus dem Management, dass Treibhausgasemissionen bereits im Unternehmen überwacht werden (Abbildung 14). Dies teilt sich relativ gleichmäßig auf die drei klassischen Scopes auf, wobei 19,1% der Unternehmen bereits Emissionen in

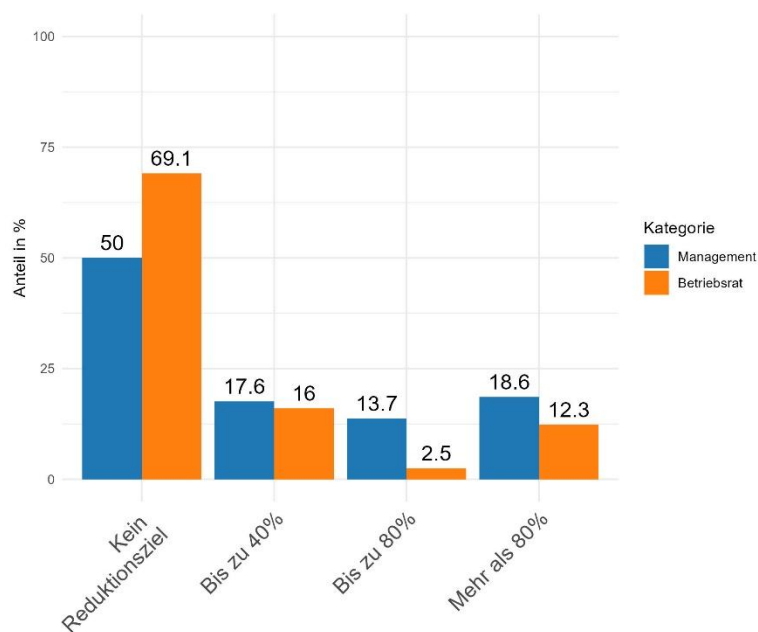


Abbildung 13: Reduktionsziele der Unternehmen.

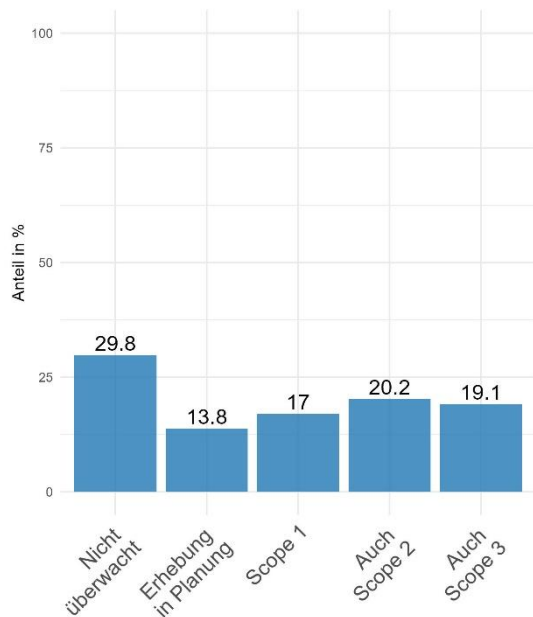


Abbildung 14: Überwachung der Treibhausgasemissionen in Unternehmen.

Scope 3 systematisch überwachen. Scope 1 bezeichnet dabei direkte Emissionen durch das Unternehmen, Scope 2 indirekte Emissionen durch extern bezogene Energie, und Scope 3 sonstige indirekte Emissionen entlang der Wertschöpfungskette (Ranganathan et al., 2004). 29,8% der befragten Personen aus dem Management berichten, dass Emissionen nicht überwacht werden, bei 13,8% ist eine Erhebung aktuell in Planung. Die Erhebung von Treibhausgasemissionen scheint somit weiter fortgeschritten zu sein als die systematische, strategische Ausrichtung des Klimaschutzes. Sailer (2024) argumentiert, dass eine Messung der Treibhausgas-Emissionen den Startpunkt für weitere Betätigung darstellt, um die Ausgangslage zu klären. Im nächsten Schritt müssen diese Emissionen aber auch aktiv gesteuert werden. Dazu sollten Reduktionsziele (insbesondere Science Based Targets) definiert werden, an denen Maßnahmen zum Klimaschutz auszurichten sind. Die Ergebnisse des Barometers legen nahe, dass der Großteil der befragten Unternehmen im Management-Sample

diesen ersten Schritt der Bestandsaufnahme bereits geht, während die Formulierung von Reduktionszielen (siehe oben) sowie die Umsetzung von Maßnahmen (siehe unten) deutlich weniger fortgeschritten sind.

Insgesamt zeigen sich die Befragten aus dem Management-Sample skeptisch, was die Wirkung der vom Unternehmen ergriffenen Klimaschutzmaßnahmen betrifft. So geben lediglich 28,2% der Befragten an, dass die durchgeführten und geplanten Maßnahmen des Unternehmens ausreichend sind, um das 1,5°C Klimaziel der Vereinten Nationen zu erreichen. Diese Perspektive deckt sich mit wissenschaftlicher Forschung, welche wiederholt darauf hinweist, dass die geplanten und ergriffenen Maßnahmen bisher nicht ausreichen, um den Klimawandel einzudämmen. So ist laut einer Studie des Umweltprogramms der Vereinten Nationen bis zum Ende des Jahrhunderts mit einem Temperaturanstieg von bis zu 2,9°C zu rechnen (UNEP, 2023).

Zur detaillierten Betrachtung von Klimaschutzmaßnahmen in niedersächsischen Unternehmen wurde für das Barometer eine neue Fragebatterie entwickelt (Abbildung 15). Hierzu wurden Maßnahmen in vier für den Klimaschutz relevanten Bereichen abgefragt, nämlich bezüglich des Einsatzes von Strom, Wärme, und emissionsintensiver Ressourcen, sowie der Emissionen in der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch die Kundschaft. Die ersten beiden Bereiche können dabei Scope 1 und 2, die letzten beiden Bereiche Scope 3 zugeordnet werden (Ranganathan et al., 2004). Zudem wurde in jedem Bereich durch gezielt formulierte Fragen zwischen den drei Nachhaltigkeitsstrategien Effizienz, Konsistenz und Suffizienz unterschieden. Durch Effizienzsteigerungen können Energie- und Ressourceneinsatz pro Output reduziert werden. Konsistenz zwischen natürlichen und industriellen Metabolismen wird beispielsweise

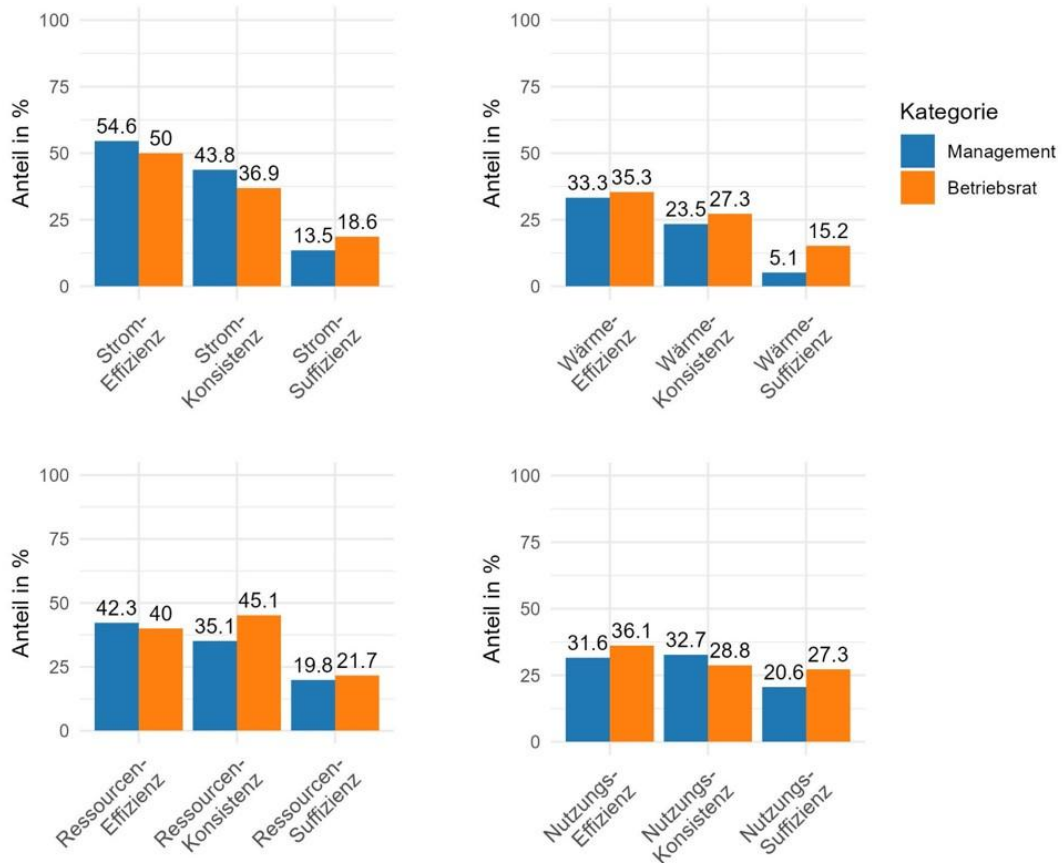


Abbildung 15: Sehr oder eher fortgeschrittene Umsetzung von verschiedenen Klimaschutzmaßnahmen.

durch geschlossene Materialkreisläufe und erneuerbare Energien erreicht. Bei Suffizienz geht es primär um die Verringerung der Gesamtmenge an materiellem Konsum und Produktion, beispielsweise durch Langlebigkeit von Produkten, den selektiven Verzicht auf bestimmte Prozesse oder verändertes Konsumverhalten wie Sharing-Praktiken (Huber, 2000; Sandberg, 2021; Jungell-Michelsson, Heikkurinen, 2022; Grunwald & Kopfmüller, 2022). Bei Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass die Bereiche Strom und Ressourcen insgesamt stärker fortgeschritten sind als die Bereiche Wärme und Nutzung der Produkte/ Dienstleistungen. Über die Bereiche hinweg ist Effizienz in der Regel die am stärksten umgesetzte Strategie, meist dicht gefolgt von Konsistenz. Suffizienz liegt meist deutlich dahinter auf Platz drei. Besonders starke Unterschiede in der Umsetzung der drei Strategien finden sich im Strombereich, während diese

Diskrepanz in der Nutzung von Produkten/ Dienstleistungen nahezu nivelliert ist. Management und Betriebsräte sind sich in der Beurteilung der Umsetzung der Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen und Strategien weitgehend einig. Die am stärksten umgesetzten Maßnahmen finden sich laut den Daten im Bereich der Strom-Effizienz (M: 54,6%; B: 50%), die am wenigsten umgesetzten hingegen in der Wärme-Suffizienz (M: 5,1%; B: 15,2%).

Die unterschiedlichen Ergebnisse in den verschiedenen Bereichen erscheinen vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen plausibel. Die Energiewende mit Fokus auf nicht-fossile Stromproduktion ist als Kernthema des Klimaschutzes etabliert. In der Dekarbonisierung der Wärmeversorgung gibt es hingegen noch deutliche Bedarfe, wie bereits 2022 von der Transformationsstudie der NAN herausgearbeitet wurde (Mohnen

et al., 2022). Zu beachten ist hierbei das niedrige Preisniveau von Erdgas und das vergleichsweise hohe Preisniveau von Strom, wodurch eine wirtschaftliche Transformation der Wärmebereitstellung erschwert wird (ibid.; Destatis, 2024a). Die Relevanz von Ressourcen erhält insbesondere durch Kreislaufwirtschaft erhöhte Aufmerksamkeit, die sich in der Bearbeitung durch Unternehmen widerspiegelt (Ghisellini et al., 2016). Die Nutzung von Produkten/ Dienstleistungen hingegen findet oft außerhalb des eigentlichen Unternehmens statt. Die Emissionen durch die Kundschaft in Scope 3 werden bei den meisten befragten Unternehmen bisher nicht erfasst (Abbildung 14). Somit ist auch ein niedriger Umsetzungsstand naheliegend. Die starke Umsetzung von Effizienz über die verschiedenen Bereiche hinweg überrascht nicht, da Effizienz bereits früh als Nachhaltigkeitsstrategie zur Verringerung von Treibhausgasemissionen und zur Einsparung von Energie und Material diskutiert und politisch gefördert wurde (u.a. Weizsäcker et al., 1998). Die leicht geringere Umsetzung von Konsistenz-Maßnahmen erscheint problematisch: Um Treibhausgase langfristig nahezu vollständig zu reduzieren, müssen die meisten fossilen Prozesse durch konsistentere Prozesse ohne Treibhausgasemissionen ersetzt werden, beispielsweise durch erneuerbare

Energien, Elektrifizierung, grünen Wasserstoff oder biobasierte Kunststoffe. Die flächendeckende Umsetzung von Konsistenzmaßnahmen ist somit eine Voraussetzung für effektiven Klimaschutz (Huber, 2000; Mohnen et al., 2022). Das Potenzial von Suffizienzmaßnahmen für Klimaschutz wird bisher in den befragten Unternehmen kaum genutzt. Erst kürzlich veröffentlichte der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) einen Diskussionsbeitrag und forderte darin die konsequente Umsetzung von Suffizienz, um drohende, drastische Umweltveränderungen zu begrenzen (SRU, 2024). Dabei gibt es durchaus Potenziale für suffiziente Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse (z.B. Sharing-Modelle; Reparatur-Dienste; langlebige Produkte; Vermeidung besonders umweltschädlicher Prozesse; Unterstützung nachhaltiger Lebensweisen, beispielsweise fleischreduzierte, vegetarische oder vegane Ernährung). Jedoch können die Möglichkeiten zur Implementierung von Suffizienz durch die starke Wachstumsabhängigkeit von Unternehmen und Wirtschaft begrenzt werden (Niessen & Bocken, 2021; Kapitel 4.4). Generell zeigt das eher niedrige Niveau der Prozentsätze, dass es deutlichen Bedarf in der weiteren Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen gibt.

### 4.3 Unternehmen in der Transformation

Unternehmen können Transformationsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz maßgeblich mitgestalten. In diesem Unterkapitel soll es darum gehen, wie betrachtete Unternehmen intern zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz aufgestellt sind und dadurch zu gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozessen beitragen.

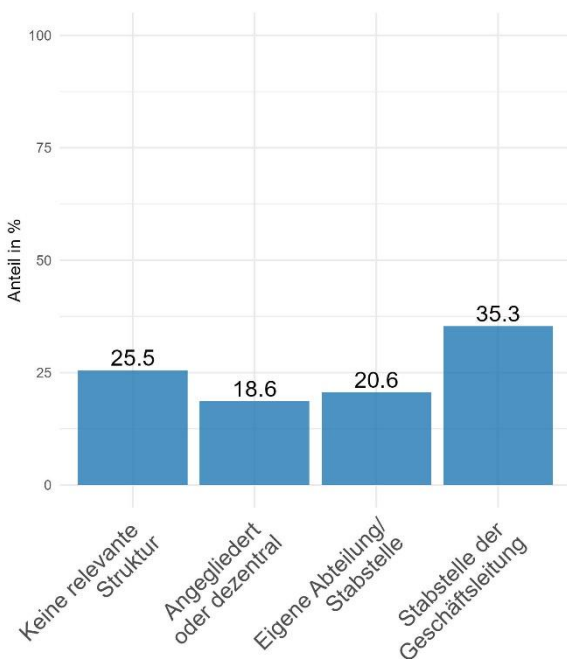


Abbildung 16: Anteile der jeweiligen Form der Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Unternehmen.

Fast drei Viertel der betrachteten Unternehmen weisen bereits eine etablierte Struktur mit Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Unternehmen auf (Abbildung 16). In 20,6% der Fälle liegen eine eigene Stabstelle oder Abteilung auf Ebene des mittleren Managements vor. In weiteren 35,3% sind Nachhaltigkeit und Klimaschutz sogar durch eine Stabstelle auf Ebene der Geschäftsleitung verankert. Die betrachteten Unternehmen des Management-Samples weisen somit tendenziell eine starke In-

stitutionalisierung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Organisationsstruktur auf. Dies deckt sich mit Ergebnissen von Edinger-Schons et al. (2023), die in deutschen Unternehmen ebenfalls eine starke Verankerung vorfinden. Die Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Struktur des Unternehmens ist wichtig für die dauerhafte und konsequente Bearbeitung der Themen. Management-Literatur legt dabei nahe, dass eine Verankerung auf der Ebene der Geschäftsführung zur strategischen Ausrichtung als auch in den jeweiligen Abteilungen zur operativen Umsetzung wichtig für die konsequente Realisierung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz ist. Die strategische Ausrichtung sollte dabei der operativen Umsetzung vorweg gehen und diese anleiten (Bryan-Kjær, 2017; Baumast & Pape, 2022; Bodenstein & Hergert, 2024).

Unternehmen können in der Transformation sehr unterschiedliche Rollen einnehmen. Diese verschiedenen Rollen wurden auf Basis des Konzepts grundlegender Aufgaben des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements von Hans-Ulrich Zabel (Zabel, 2013; Brinkel, 2018) in einer Fragebatterie abgebildet. Die Batterie fragt sechs verschiedene Dimensionen ab, in denen das Agieren von Unternehmen abgebildet werden kann (Abbildung 17). Die erste Dimension bezieht sich darauf, ob Unternehmen aktiven Widerstand gegen Nachhaltigkeit leisten, oder nicht. Die zweite und dritte Dimension bilden ab, inwiefern Unternehmen tun, was zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben oder zur Umsetzung von Marktanforderungen notwendig ist. In der vierten Dimension (Business Case for Sustainability) geht es darum, inwiefern Unternehmen freiwillig und aktiv Geschäftsmodelle umsetzen, die wirtschaftlich sind und einen zusätzlichen sozialen oder ökologischen Nutzen aufweisen. Die

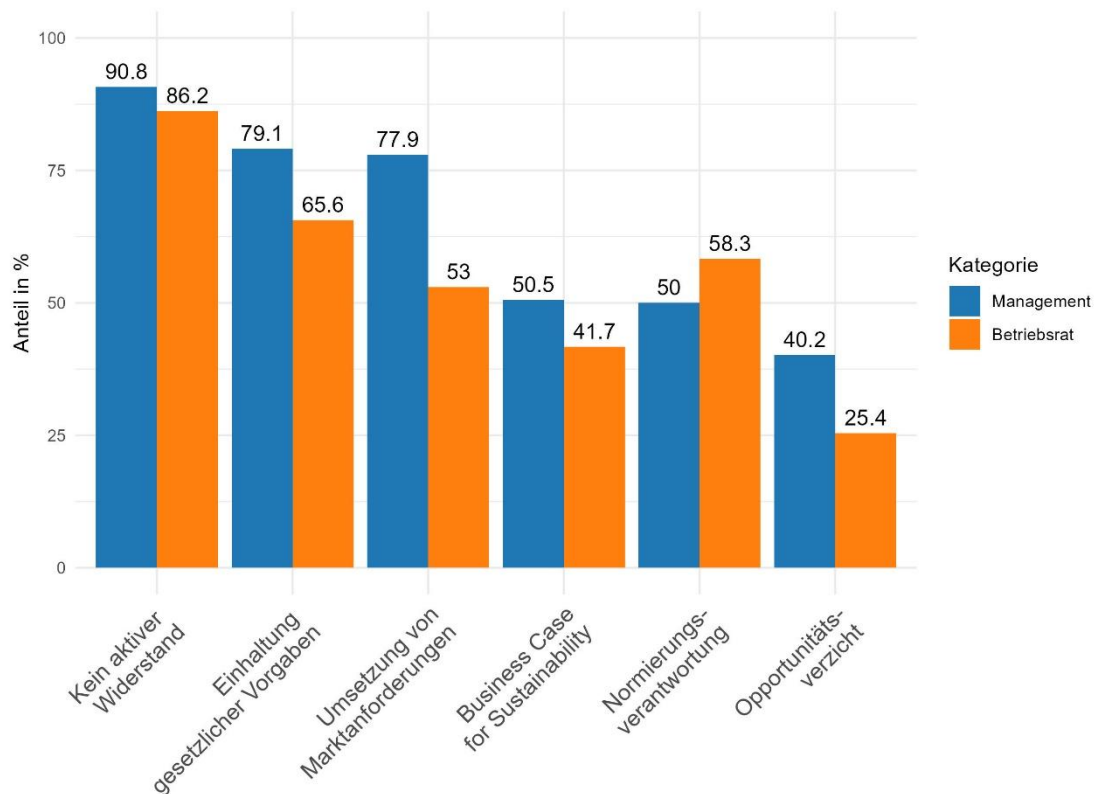


Abbildung 17: Sehr oder eher fortgeschrittene Nutzung verschiedener Handlungsmöglichkeiten durch Unternehmen.

fünfte Dimension behandelt die sogenannte Normierungsverantwortung. Hier geht es darum, inwiefern Unternehmen sich (zum Beispiel in Netzwerken und Verbänden) aktiv für die Veränderung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu Gunsten von mehr Nachhaltigkeit einsetzen. Die letzte Dimension adressiert, inwiefern Unternehmen von wirtschaftlich gewinnbringenden Tätigkeiten absehen, wenn diese soziale oder ökologische Schäden verursachen würden (Opportunitätsverzicht). Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass Unternehmen in Niedersachsen die genannten Dimensionen unterschiedlich umsetzen. Während in der Regel kein aktiver Widerstand gegen Nachhaltigkeit geleistet wird (M: 90,8%; B: 86,2%), stellt die Realisierung notwendiger Maßnahmen aufgrund von Vorgaben (M: 79,1%; B: 65,6%) und Wettbewerb (M: 77,9%; B: 53%) eine wichtige Grundlage für das Nachhaltigkeitsengagement dar. Die gezielte

Nutzung von Geschäftsmodellen mit nachhaltiger Wirkung (M: 50,5%; B: 41,7%) liegt mit einigem Abstand darunter. Bei der Umsetzung der Normierungsverantwortung sind sich Management (M: 50%) und Betriebsräte (B: 58,3%) eher uneinig: Während Betriebsräte sonst eher skeptischer sind, was die Umsetzung der verschiedenen Dimensionen angeht, sehen sie die Unternehmen bei der Veränderung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen als aktiver an. Der Opportunitätsverzicht bildet laut den befragten Personen deutlich das Schlusslicht (M: 40,2%; B: 25,4%). Die Ergebnisse stützen das Bild, dass Nachhaltigkeit in der niedersächsischen Wirtschaft in der Breite angekommen ist. Nachhaltigkeit wird nicht aktiv bekämpft, insbesondere Anforderungen aus Politik und Wirtschaft wird nachgegangen, wenn dies für den Erfolg des Unternehmens notwendig ist. Weitergehende Möglichkeiten des Engagements für Nachhaltigkeit werden schon in Ansätzen,



insgesamt allerdings weniger ausgeprägt realisiert. Dies betrifft auch das Potenzial innovativer Geschäftsmodelle. Dabei vereinen diese ‚Business Cases for Sustainability‘ Wirtschaftlichkeit mit zusätzlichem sozialem oder ökologischem Nutzen und können Win-Win-Effekte realisieren (Schaltegger & Lüdeke-Freund, 2012). Die geringe Ausprägung des Opportunitätsverzichts macht zudem deutlich, dass Unternehmen bisher kaum bereit sind, wirtschaftliche Einbußen zu Gunsten ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in Kauf zu nehmen, falls sie nicht durch politische oder wirtschaftliche Anforderungen dazu veranlasst werden. Dies macht die besondere Wichtigkeit der politischen Gestaltung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit durch Regulation und wirtschaftliche Anreize deutlich.

Ein wesentliches Ziel des Barometers ist es, nicht nur die Perspektiven des Managements, sondern auch von Personen aus Betriebs- und Personalräten als Vertretung der Belegschaft in niedersächsischen Unternehmen abzubilden. Dazu wurde eine spezielle Batterie für das Betriebsrat-Sample entwickelt (Abbildung 18). Demnach berichten 51,6% der Befragten, dass es eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat gibt. 48,9% der Betriebsräte setzen sich bereits aktiv für Nachhaltigkeit im Unternehmen ein. Im Unternehmensalltag kommt es laut den Befragten teilweise zu Interessenskonflikten zwischen Management und Betriebsrat (34,4%), während Möglichkeiten zur Mitbestimmung mit 32,6% eher als begrenzt wahrgenommen werden. Nur 18,7% der betrachteten Betriebsräte nutzen Betriebsvereinbarungen bereits aktiv für Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Nur ein kleiner Teil (11,8%) der Befragten berichtet im Alltag von Konflikten zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und Nachhaltigkeitsbemühungen. Während die Zusammenarbeit im Unternehmen also

### **Umsetzer und Nachzügler der Transformation**

Eine Cluster-Analyse identifiziert zwei Gruppen in den betrachteten Unternehmen: Umsetzer und Nachzügler. Die Umsetzer machen im Management-Sample 60% der gültigen Fälle aus. Die Unternehmen bilden also kaum spezifische Strategien aus, um die Handlungsoptionen der sechs Dimensionen nach Zabel unterschiedlich zu nutzen. Stattdessen unterscheiden sie sich vor allem in ihrem Ambitionsniveau.

Ergänzende Korrelationsanalysen legen nahe, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) eher Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit haben, während große Unternehmen oft fortgeschrittener sind. Industrieunternehmen und Unternehmen nur mit Niederlassungen in Niedersachsen sind eher fortgeschrittener, jedoch nicht im sozialen Bereich. Eine starke Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in den Strukturen des Unternehmens geht in der Regel mit fortschrittlicher Umsetzung von Nachhaltigkeit einher. In Bezug auf Betriebsräte, Tarifbindung und Finanzierungsstrukturen zeigt sich in den vorliegenden Daten ein ambivalentes Bild.

Die durchgeführten Analysen können lediglich Korrelations- und Gruppenbildungseffekte in den Daten aufzeigen, jedoch keine Aussage über Kausalitäten in der Grundgesamtheit treffen.

eher als kooperativ aufgefasst wird und Interessenskonflikte nur begrenzt vorkommen, bleiben Möglichkeiten der Mitbestimmung durch Betriebsräte begrenzt. Einige Betriebsräte setzen sich bereits aktiv für Nachhaltigkeit im Unternehmen ein, Betriebsvereinbarungen werden hingegen bisher nur wenig genutzt. Dies deckt



sich mit den Befunden der Hans-Böckler-Stiftung, nach denen Betriebsvereinbarungen ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsziele oft konkret adressieren, während ökologische Nachhaltigkeitsziele und -themen unspezifisch bleiben. Die Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitbestimmung durch Betriebsräte werden laut der Studie oft nicht voll genutzt (Haunschild et al., 2021). Die Studie schließt, dass „Betriebsräte ihre Handlungsspielräume in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen deutlicher und systematischer ausschöpfen könnten“ (ibid., S. 10). Hier könnte ein weiterer Hebel zur Unterstützung von Transformationsprozessen liegen. Überraschend ist die geringe Wahrnehmung von Konflikten zwischen Nachhaltigkeitsbemühungen und Personalinteressen. Ein Beispiel für derartige Konflikte ist die diskursive Auseinandersetzung um die Kohleförderung im Hambacher Forst, in der sich Unternehmen und Gewerkschaften aktiv gegen den Kohleausstieg engagierten (Liersch & Stegmaier, 2022). In anderen Fällen wie im Themenbereich ÖPNV kann hingegen eine gezielte

Unterstützung von Klimaschutz und Solidarisierung mit der zivilgesellschaftlichen Klimabewegung beobachtet werden (Lucht & Liebig, 2023). Auch die große Relevanz von Betriebs- und Wirtschaftswachstum für ökonomische Stabilität und soziale Ziele (Kapitel 4.4) legt das Auftreten solcher Konflikte nahe. Die Studie der Hans-Böckler-Stiftung argumentiert, dass Spannungen zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu erwarten sind. Jedoch könnten Betriebsräte ihre primäre Aufgabe der Interessensvertretung als Ausdruck sozialer Nachhaltigkeit interpretieren, wodurch ökologische Aspekte in den Hintergrund rücken (Haunschild et al., 2021). Die geringe Wahrnehmung von Konflikten zwischen Nachhaltigkeitsbemühungen und Interessen von Mitarbeitenden könnte daher möglicherweise in der Priorisierung der Interessensvertretung im Sinne einer Fokussierung auf ausgewählte Aspekte sozialer Nachhaltigkeit interpretiert werden.

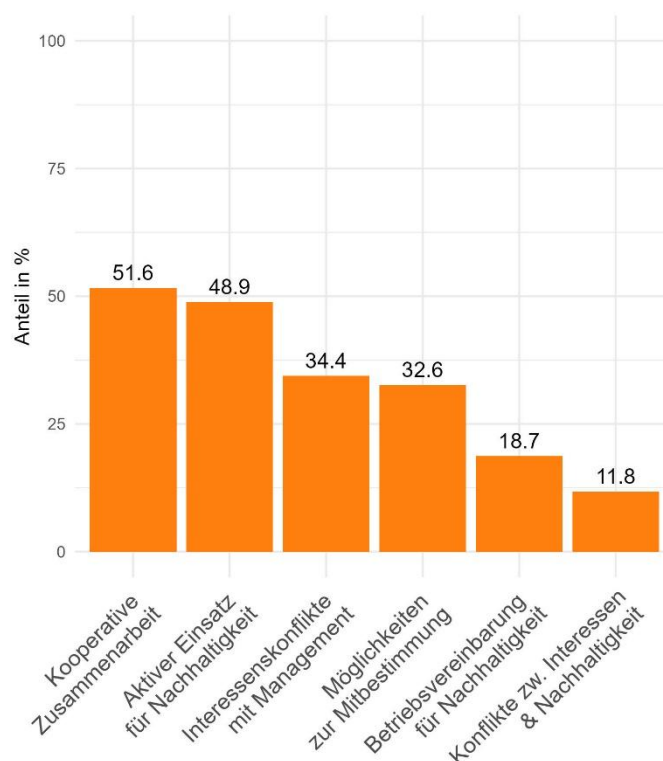


Abbildung 18: Perspektive der Betriebsräte auf Kooperation, Teilhabe, Interessensvertretung und Nachhaltigkeit im Unternehmen.

#### 4.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Unternehmen wirken mit ihren Tätigkeiten auf gesellschaftliche Transformationsprozesse ein. Gleichzeitig sind sie aber auch in gesellschaftliche Rahmenbedingungen eingebettet. Das Barometer gibt einen Einblick, wie solche Rahmenbedingungen Transformationsdynamiken in niedersächsischen Unternehmen beeinflussen.

Die befragten Personen aus Management und Betriebsrat gaben an, wie verschiedene gesellschaftliche Akteursgruppen auf die Transformation im jeweiligen Unternehmen wirken – als Treiber, ambivalent, oder als Hemmnis. Insgesamt wurden keine der aufgeführten Gruppen überwiegend als Hemmnisse eingeordnet. Daher wird im Weiteren lediglich betrachtet, welcher Anteil der Befragten die jeweiligen Gruppen als Treiber betrachtet (Abbildung 19). Auffällig sind die großen Diskrepanzen bei der Einschätzung der Geschäftsführung (M: 84,2%, B: 45,7%) und

der Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräte (M: 41%; B: 63,8%). Gleiche Einschätzungen als Treiber bestehen hingegen bei jungen Generationen (M: 72%; B: 63,5) sowie Medien und Öffentlichkeit (M: 69,3%; B: 63,2%). Klassische Stakeholder aus dem betrieblichen Umfeld wie Kund\*innen (M: 62,9%; B: 50,9%), Geldgeber\*innen (M: 61,5%; B: 32%), Geschäftspartner\*innen (M: 61,1%; B: 52,9%) und Wettbewerber\*innen (M: 58,4%; B: 45,1%) bewegen sich eher im Mittelfeld. Auffällig ist hier die deutlich skeptischere Einschätzung von Geldgeber\*innen als potenzielle Treiber im Betriebsrat-Sample. Kommunen (M: 47,9%; B: 29,1%) sowie Regierung und Verwaltung in Niedersachsen und im Bund (M: 42%; B: 43,5%) werden zwar deutlich seltener, aber immer noch überwiegend als Treiber der Transformation im Unternehmen eingeordnet. Während Mitarbeiter\*innen im Management-Sample mit 54% im Mittelfeld liegen, sind die Befragten aus dem Betriebsrat-Sample deutlich skeptischer: Mit

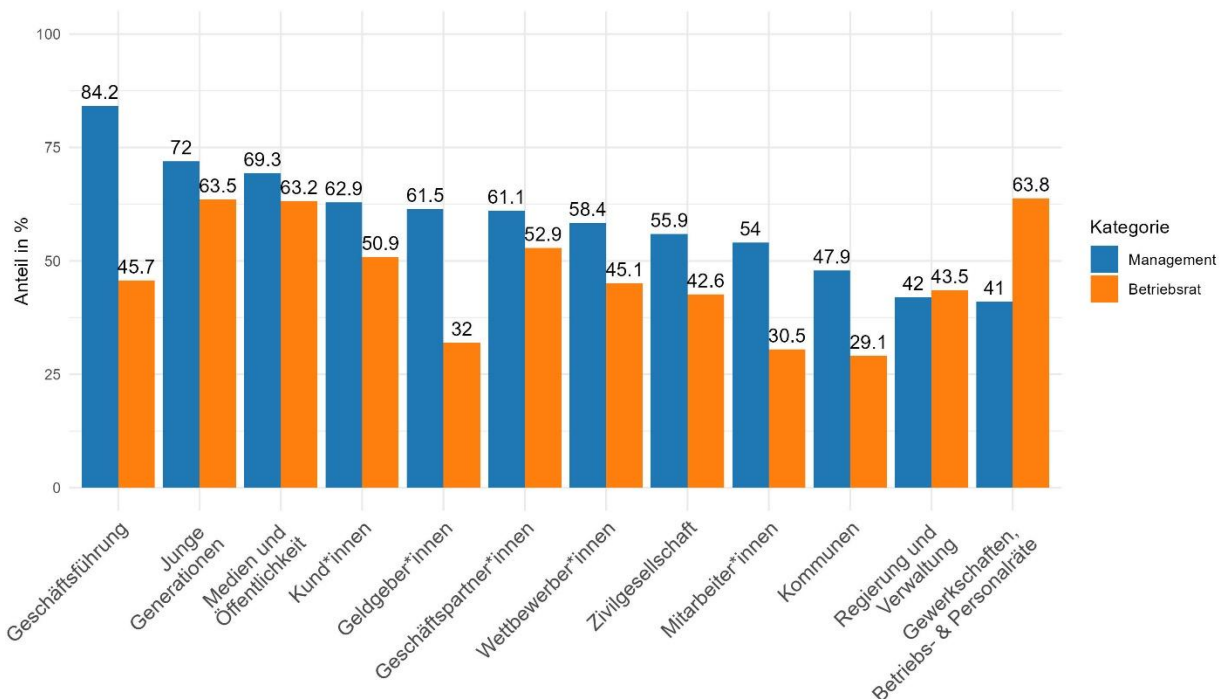


Abbildung 19: Verschiedene Akteursgruppen als Treiber der Transformation. Im Betriebsrat-Sample wurden Gewerkschaften und Betriebs- und Personalräte getrennt betrachtet, um eine mögliche Differenzierung durch die Befragten zuzulassen. Da es im Antwortverhalten allerdings lediglich Unterschiede von unter einem Prozentpunkt gibt, werden beide Akteursgruppen hier zusammen abgebildet.

nur 30,5% belegen Mitarbeiter\*innen hier den vorletzten Platz. Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass aus Sicht der befragten Zielgruppen keine Akteursgruppen sich als klare Hindernisse der Transformation positionieren und diese aktiv blockieren. Beide Zielgruppen haben ein positives Selbstbild und ein deutlich negativeres Fremdbild der jeweils anderen Zielgruppe. Während die kritische Öffentlichkeit und betriebsnahe Interessensgruppen häufig als Treiber angesehen werden, werden Verwaltung und Politik deutlich seltener, aber immer noch überwiegend als Treiber wahrgenommen. Insgesamt deckt sich die abgebildete Perspektive der Befragten aus dem Management weitgehend mit den Ergebnissen des Sustainability Transformation Monitor 2023 und 2024. Auffällig ist lediglich, dass „Politik/Regulierung“ dort insgesamt deutlich öfter als Treiber wahrgenommen wird als die vergleichbare Kategorie im BNBN (Edingerschons et al., 2023; Reppmann et al., 2024).

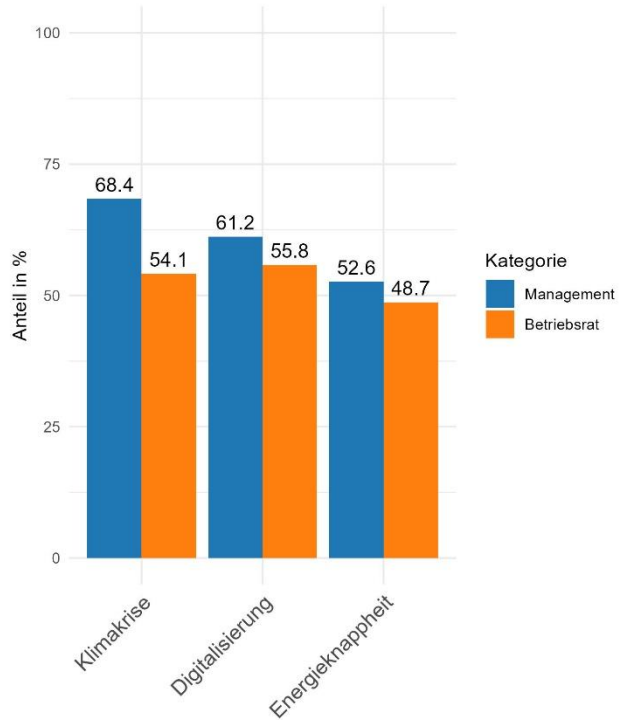


Abbildung 20: Verschiedene Trends als Treiber der Transformation.

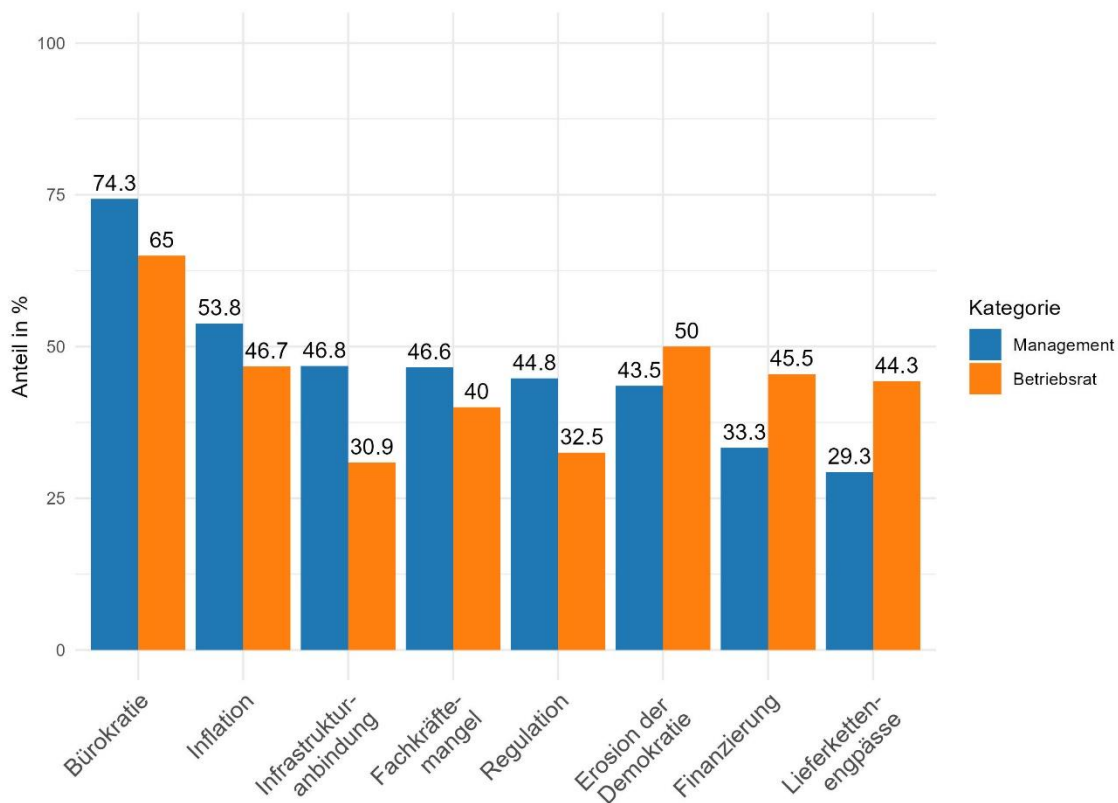


Abbildung 21: Verschiedene Trends als Hemmnisse der Transformation.

Auch zu verschiedenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Trends wurde gefragt, inwiefern diese eher als Treiber oder Hemmnis auf die Transformation im jeweiligen Unternehmen wirken. Abbildung 20 zeigt die Trends, die überwiegend als Treiber eingeordnet wurden. Demnach werden nur drei Trends überwiegend als Treiber bewertet, nämlich die Klimakrise (M: 68,4%; B: 54,1%), die Digitalisierung (M: 61,2%; B: 55,8%), sowie Energieknappheit (M: 52,6%; B: 48,7%). Insbesondere die Bewertung der Energieknappheit als Treiber ist dabei hervorzuheben. Eine Verknappung von Energie könnte auch hemmend auf die Produktion sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen wirken. Die Dringlichkeit mit transformativen Maßnahmen auf diese Knappheit zu reagieren scheint aber deren hemmende Wirkung zu übersteigen.

Insgesamt wurden deutlich mehr Trends überwiegend als Hemmnisse eingeordnet (Abbildung 21). An erster Stelle steht dabei deutlich Bürokratie (M: 74,3%; B: 65%), gefolgt von Inflation (M: 53,8%; B: 46,7%). Auch Infrastrukturanbindung (M: 46,8%; B: 30,9%), Fachkräftemangel (M: 46,6%; B: 40%) und Erosion der Demokratie (M: 43,5%; B: 50%) werden häufig als hemmende Entwicklungen genannt. Zudem werden wirtschaftliche Kontexte wie die Finanzierung (M: 33,3%; B: 45,5%) und Lieferkettenengpässe (M: 29,3%; B: 44,3%) von Betriebsräten als Hemmnisse identifiziert, während die Befragten des Managements diesen weniger Relevanz zusprechen. Insgesamt wird deutlich, dass viele bedeutsame, aktuelle Trends der Transformation im Unternehmen entgegenstehen. Dies beinhaltet wirtschaftliche Entwicklungen (wie Inflation), aber auch Rahmenbedingungen von Politik und Verwaltung (wie Bürokratie und Regulation) sowie gesellschaftliche Entwicklungen (wie Demographie und Demokratie). Um Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft voranzubringen, müssen somit Lösungen

für diese hemmenden Rahmenbedingungen gefunden werden. Jedoch handelt es sich oft um komplexe, gesamtgesellschaftliche Problemlagen, für die keine einfachen Lösungen zu erwarten sind. Die Erosion der Demokratie in Form von Politikverdrossenheit, Rechtsextremismus und Populismus bedroht beispielsweise die Umsetzung ambitionierter Klimapolitik sowie Standortattraktivität und Wirtschaftswachstum (Feldmann & Morgan, 2023; Krieger, 2024). Die Komplexität zeigt sich auch darin, dass die spezifischen Akteursgruppen eher als Treiber und aktuelle Trends eher als Hemmnisse angesehen werden, obwohl beide inhaltlich verknüpft sind. So spielen Regierung, Verwaltung und Kommunen eine zentrale Rolle bei den Themen Bürokratie und Regulation. Auch die anderen Trends können grundsätzlich von verschiedenen Akteursgruppen beeinflusst werden. Eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeit scheint jedoch schwerzufallen.

Weiterhin wurden die Themen Finanzierung, wirtschaftliche Performance und Expertise adressiert (Abbildung 22). Deutlich weniger als die Hälfte der Befragten stimmt zu, dass Nachhaltigkeit wichtig für die Finanzierung des Unternehmens ist (M: 35,4%; B: 40%). Etwas weniger als ein Drittel sieht weiterhin Probleme in der Kompatibilität von Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Performance (M: 31,3%; B: 26,1%). Während das Management meist keinen großen Bedarf für zusätzliche Expertise zu den Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Unternehmen sieht, wird dieser im Betriebsrat-Sample mit 46,1% deutlich häufiger attestiert. Dass Nachhaltigkeit nur von einer Minderheit klar als wichtig für die Finanzierung angesehen wird, ist ein überraschender Befund. So gewinnen Nachhaltigkeitsberichterstattung als Grundlage von Investitionsentscheidungen und nachhaltige Finanzierung der Wirtschaft (Sustainable Finance)

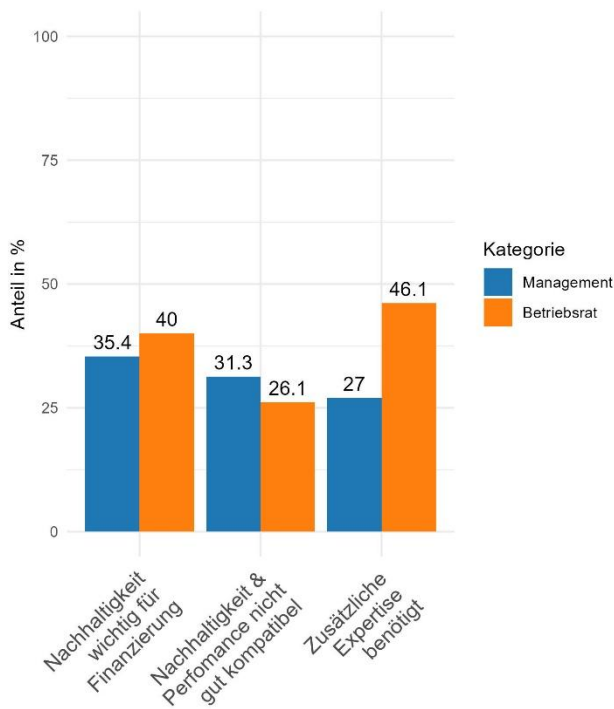


Abbildung 22: Einschätzungen zu den Themen Finanzierung, wirtschaftliche Performance und zusätzliche Expertise.

immer mehr an Bedeutung. Auch dass das Management niedersächsischer Unternehmen in großen Teilen keine Notwendigkeit für zusätzliche fachliche Expertise sieht, ist überraschend. Die Einführung neuer Technologien, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Erfüllung regulatoriver Anforderungen und Berichtspflichten bedarf spezieller Kompetenzen. Dies zeigt sich auch in Bedarfen zur Umsetzung verschiedener Nachhaltigkeitsthemen (Kapitel 4.1), Strategien und Maßnahmen zum Klimaschutz (Kapitel 4.2) sowie weiteren Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen in der Transformation (Kapitel 4.3). Probleme in der Kompatibilität von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit zeigen Bedarf auf, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen so auszurichten, dass nachhaltiges Wirtschaften wirtschaftlich tragfähig umgesetzt werden kann. Widersprüche zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit weisen auf eine suboptimale

Ausgestaltung sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen hin, was durch politische Intervention behoben werden könnte. Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, können Unternehmen auf diese Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit reagieren, indem sie Normierungsverantwortung übernehmen (Kapitel 4.3).

Im Rahmen des Barometers wurden Reaktionen auf verschiedene politische Instrumente zur Unterstützung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf landes-, bundes- und EU-Ebene erhoben. Die Befragten des Management-Samples konnten dabei angeben, inwiefern die jeweiligen Instrumente bekannt sind, das Unternehmen betreffen, und ob bereits Maßnahmen in Umsetzung oder in Planung sind. Abbildung 23 zeigt den Anteil der gültigen Antworten, bei denen bereits Maßnahmen in Umsetzung oder in Planung sind. Die größte Reaktion zeigt sich bei der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU. 53,7% der Befragten geben an, bereits Maßnahmen in Planung oder Umsetzung zu haben, um auf die CSRD zu reagieren. Bei Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten haben sogar schon 90% in Reaktion auf die CSRD Maßnahmen in Umsetzung oder in Planung, wie weiterführende Analysen zeigen. Im Mittelfeld finden sich die EU Taxonomie (44,3%), das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (41,1%), Subventionen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz aller Ebenen (40%) sowie das Tariftrügesetz (38,4%). Die Grundlagen der niedersächsischen Klimapolitik, nämlich das Klimagesetz und die Klimaschutzstrategie, rangieren mit 34% auf dem vorletzten Platz. Noch weniger Reaktionen verursacht bei den betrachteten Unternehmen nur der europäische Emissionshandel (21,2%). Neben der Umsetzung von Maßnahmen wurde erhoben, ob Maßnahmen das Unternehmen aus Sicht der Befragten nicht betreffen oder ob diese nicht bekannt sind. Auffällig ist hier

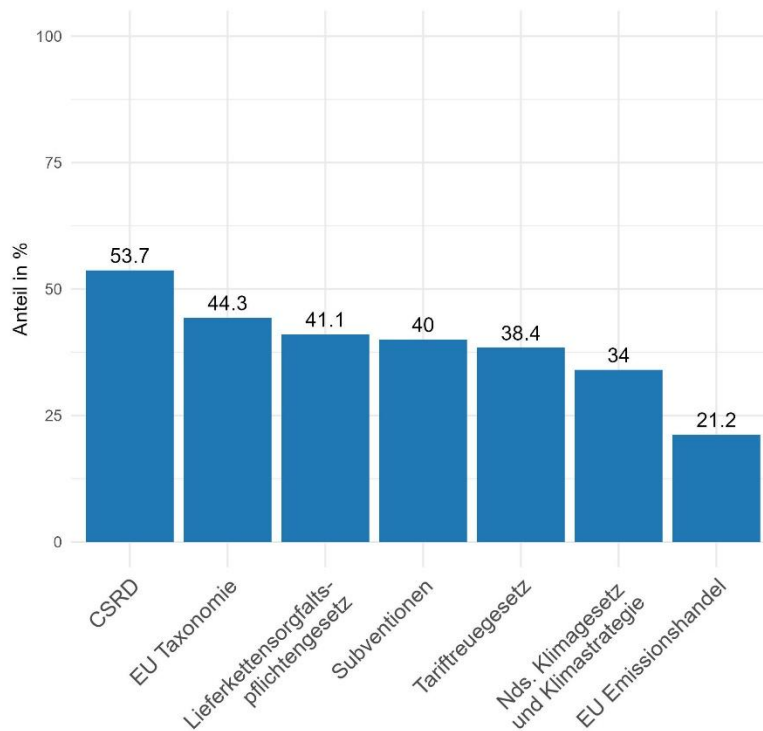


Abbildung 23: Anteil an Unternehmen mit geplanten oder umgesetzten Maßnahmen in Reaktion auf verschiedene Politikinstrumente.

insbesondere, dass 54,5% der Befragten das jeweilige Unternehmen als nicht vom europäischen Emissionshandel betroffen ansehen. 45,8% halten das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz nicht für relevant für das Unternehmen. 26,8% der Befragten gaben zudem an, dass das niedersächsische Klimagesetz und die Klimaschutzstrategie nicht bekannt sind.

Hintergrundinformationen zu den jeweiligen politischen Instrumenten können helfen, diese empirischen Befunde einzuordnen. Die CSRD verpflichtet große Unternehmen, kleine und mittlere Unternehmen mit Kapitalmarktorientierung, sowie bestimmte Drittstaatenunternehmen mit Aktivität in der EU zu umfangreichen Berichtspflichten. Die Berichterstattung basiert auf der ESG-Logik (Kapitel 4.1) und beinhaltet unter anderem Klimaschutz, Klimaanpassung und Biodiversität. Berichte müssen extern geprüft werden und basieren auf einem Verständnis der doppelten Wesentlichkeit (Kirchhoff et al., 2024). Die CSRD ist ein wesentliches Projekt der

EU zur Lenkung von wirtschaftlicher Tätigkeit und Finanzierung in Richtung Nachhaltigkeit. Dies spiegelt sich in der relativ hohen Reaktionsfreudigkeit im Sample wieder. Die besonders hohe Reaktion von 90% bei Unternehmen über 250 Beschäftigten zeigt, dass diese Kerngruppe der CSRD sich gut auf die kommenden Berichtspflichten vorbereitet. Die anderen beiden berichtspflichtigen Unternehmensgruppen konnten auf Basis des BNB nicht separat betrachtet werden. Zudem ist die geringe Reaktionsfreudigkeit bezüglich des europäischen Emissionshandels und die geringe Wahrnehmung der Betroffenheit durch dieses Instrument auffällig. Der europäische Emissionshandel ist das zentrale, marktbasierende Klimaschutzsystem der Europäischen Union. Dieses umfangreiche und komplexe Instrument ist bereits seit 2005 in Kraft und wurde beständig weiterentwickelt. Zunächst wurden nur die Sektoren Energie und Großindustrie abgedeckt. Aufgrund der kostenfreien Zuteilung von Zertifikaten war die Wirkung des Emissionshandels für lange Zeit begrenzt und

das Preisniveau niedrig. Aktuell zeigt sich allerdings eine neue Dynamik: Marktpreise haben deutlich angezogen (mit einem durchschnittlichen Auktionspreis von 83,24€ pro Tonne CO<sub>2</sub>-Äquivalent im Jahr 2023), die freie Ausgabe von Zertifikaten wird deutlich reduziert, und ein zweites System für die Sektoren Verkehr und Gebäude ist für das Jahr 2027 geplant (ICAP, 2024a, 2024b). Erst kürzlich bestätigte eine internationale Studie zur Effektivität von Klimaschutzmaßnahmen die Bedeutung von preisbasierten Instrumenten im Globalen Norden (Stechemesser et al., 2024). Durch die beschlossene Ausweitung des Emissionshandels ist eine allgemeine Zunahme des Preisniveaus fossiler Energieträger und Prozesse in den Sektoren Industrie, Energie, Wärme und Verkehr zu erwarten, was eine allgemein hohe Betroffenheit niedersächsischer Unternehmen nahelegt und umfangreiche Maßnahmen zur Dekarbonisierung als Reaktion notwendig macht. Die Auswirkungen und Relevanz des europäischen Emissionshandels für das eigene Unternehmen scheinen somit bisher nicht in der Breite der Wirtschaft angekommen zu sein. Dies stellt insbesondere aufgrund möglicher Fehleinschätzungen des zukünftigen Preisniveaus fossiler Rohstoffe und bestehender Dekarbonisierungsbedarfe ein großes Risiko dar.

Abschließend wurde im Rahmen des Barometers eine Einschätzung zur Rolle des Wirtschaftswachstums für die Stabilität der niedersächsischen Wirtschaft eingeholt (Abbildung 24). Dabei gaben 70% der Befragten aus dem Management-Sample an, dass das jeweilige Unternehmen dauerhaftes Wachstum anstrebt (Wachstumsorientierung), während 61,4% eine schwächelnde Konjunktur und rückläufige Nachfrage als großes Risiko für das Unternehmen sehen (Wachstumsabhängigkeit). Eine vertiefende Analyse zeigt zudem, dass 23% der betrachteten

Unternehmen in einer besonderen Dilemma-Situation sind: Sie streben eigentlich kein dauerhaftes Unternehmenswachstum an, sind aber vulnerabel für eine schwächelnde Konjunktur und rückläufige Nachfrage. Im Betriebsrat-Sample stimmen 73,9% der Aussage zu, dass Unternehmenswachstum und Wettbewerbsfähigkeit wichtige Garantien für Arbeitsplatzsicherheit und Standorterhalt darstellen. Insgesamt sind diese Befunde nicht überraschend, zeigen aber deutlich die Wachstumsabhängigkeit der niedersächsischen Wirtschaft auf. Während dauerhaftes Wirtschaftswachstum materiellen Wohlstand in Deutschland sichert, bedrohen schwächelnde, stagnierende oder gar rückläufige Wachstumsraten den betriebswirtschaftlichen Erfolg, die gesamtwirtschaftliche Stabilität, die soziale Sicherung von Erwerbstätigen sowie die steuerfinanzierte Klimapolitik des Staates. Die wirtschaftliche Lage der letzten Jahre ist geprägt von Auswirkungen der Coronapandemie, geopolitischen Konflikten, hohen Energiepreisen und einer allgemeinen Inflation, sowie stagnierenden Wachstumsraten. Somit ist es nicht überraschend, dass wiederholt politisches Engagement zur Unterstützung der Wirtschaft gefordert wird. Allgemein stellt sich die Frage, inwiefern durchschnittliche, historische Wachstumsraten von im Schnitt 0,9% bis 2,9% seit 1970 (Destatis, 2024b) auch in Zukunft erwartet werden können. Zudem weisen empirische Studien darauf hin, dass bisher keine hinreichend starke und schnelle absolute Entkopplung ökologischer Schäden von Wirtschaftswachstum zu beobachten ist (Vadén et al. 2020; Hickel & Kallis, 2020). Vor diesem Hintergrund könnte eine vorausschauende Diskussion zur Bedeutung der Wachstumsabhängigkeit der Wirtschaft im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung und Ansätzen zur Steigerung der Resilienz von Unternehmen gegenüber Krisen und volatiler wirtschaftlicher Dynamiken fruchtbar sein. Dies



beinhaltet sowohl die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmen, die gesamtwirtschaftliche Stabilität, sowie die Sicherstellung

von Arbeitsplätzen, sozialer Sicherung und Befriedigung wesentlicher menschlicher Bedürfnisse der Bevölkerung (Jackson, 2009; Liesen et al., 2013; Posse, 2015; Petschow et al., 2020).

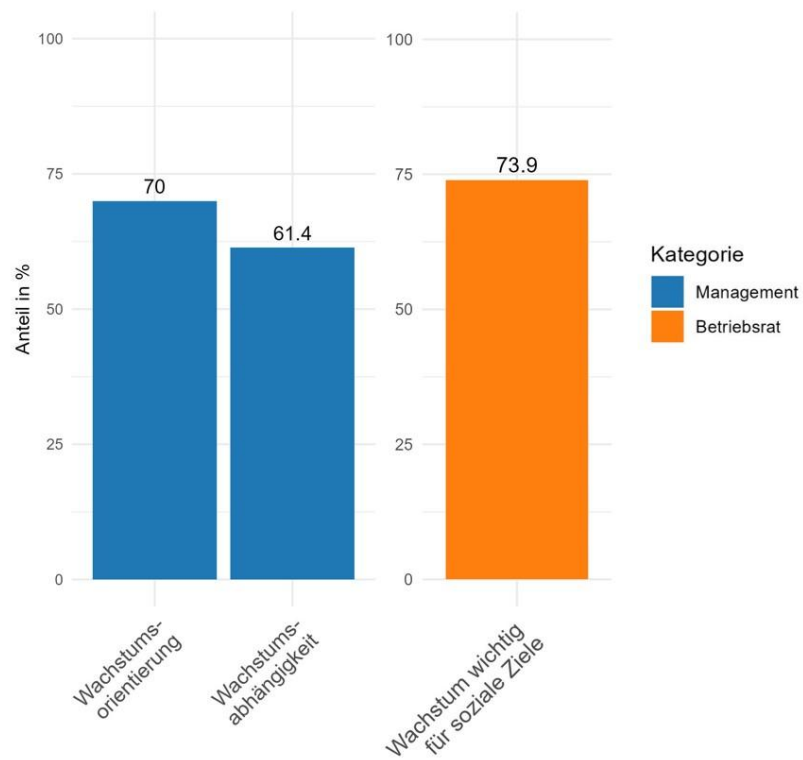


Abbildung 24: Relevanz von Wachstum in niedersächsischen Unternehmen: Wachstumsorientierung, Wachstumsabhängigkeit und Wichtigkeit von Wachstum für soziale Ziele.



## 5. FAZIT

Die Ergebnisse des BNB geben einen breiten Überblick über die Perspektiven von Management und Betriebsräten zum Stand von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft. Sie zeichnen dabei ein ambivalentes Bild, geprägt von der Gleichzeitigkeit einer grundsätzlichen Etablierung von Nachhaltigkeit, Fortschritten in bestimmten Themenfeldern, bei gleichzeitigen Defiziten in anderen Bereichen.

Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden weitgehend als relevant beurteilt. Bei bestimmten Themen wie Umweltverschmutzung, Kreislaufwirtschaft und Dekarbonisierung ist ein relativ hoher Fortschritt in der Umsetzung zu verbuchen, während Biodiversität und Klimaanpassung bisher kaum bearbeitet werden. Auch soziale Themen haben insgesamt ein hohes Umsetzungsniveau, wobei hier teils deutliche Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen Management und Betriebsräten bestehen. Der Fortschritt bezüglich der Nachhaltigkeitsgovernance hingegen weist ein deutlich geringeres Niveau auf. Insbesondere Nachhaltigkeitsziele und Berichterstattung sind bisher wenig fortgeschritten. Zusammen mit der Betrachtung von klimabezogenen Reduktionszielen weist dies auf einen Mangel an strategischer Ausrichtung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz hin. Deutlichen Bedarf gibt es auch in der Umsetzung von Maßnahmen zum Klimaschutz, insbesondere bei der Umsetzung von Konsistenz und Suffizienz, sowie in den Bereichen Wärme und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch die Kundschaft.

Positiv fällt die starke Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf. Das Nachhaltigkeitsengagement der betrachteten Unternehmen ist stark geprägt durch politische Vorgaben und Ansprüche der Märkte. Weitergehende Potenziale, wie Geschäftsmodelle mit zusätzlichem

Nachhaltigkeitsnutzen, aktives Engagement für nachhaltigkeitsförderliche Rahmenbedingungen, sowie Verzicht auf Opportunitätsgewinne, sind hingegen deutlich weniger ausgeprägt. Hier zeigen sich weitere Möglichkeiten für Unternehmen als transformative Akteure, die Nachhaltigkeit und Klimaschutz aktiv voranbringen, nachhaltige Lösungen entwickeln und als strukturpolitische Akteure gesellschaftliche Rahmenbedingungen mitgestalten könnten. Die Daten legen nahe, dass Unternehmen in Niedersachsen sich in eine Gruppe der Umsetzer und eine Gruppe der Nachzügler unterscheiden lassen. Industrieunternehmen sind eher fortgeschritten in der Umsetzung von ökologischen und Governance-bezogenen Themen. KMUs und Unternehmen mit Firmensitz in Niedersachsen haben hingegen oft weitere Bedarfe in der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz. In Bezug auf Betriebs- und Personalräte legen die Ergebnisse nahe, dass Potenziale für die Mitgestaltung und Mitbestimmung im Betrieb, insbesondere bezüglich Nachhaltigkeit und Klimaschutz, noch nicht voll ausgeschöpft sind. Betriebsvereinbarungen mit gezieltem Bezug zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz könnten hier einen Hebel darstellen, auch wenn Möglichkeiten der Mitbestimmung im Betrieb eher als begrenzt wahrgenommen werden.

Alle abgefragten gesellschaftlichen Akteursgruppen werden überwiegend als Treiber der Transformation wahrgenommen. Besonders selten als Treiber werden jedoch Politik, Verwaltung und Kommunen angesehen. Bemerkenswert ist die überwiegende Einschätzung von Energieknappheit als Treiber der Transformation. Resultierende Einschränkungen und höhere Kosten scheinen eher eine Dekarbonisierung zu befördern als diese zu hemmen. Der Großteil abgefragter, gesellschaftlicher Rahmenbedingungen wird hingegen eher als Hemmnis eingeschätzt. Dabei sind insbesondere zu nennen: Bürokratie

auf Platz eins, sowie Inflation, Infrastrukturanbindung, Erosion der Demokratie und Fachkräftemangel. Während sich bei der CSRD und ihren Berichterstattungspflichten eine stark ausgeprägte Reaktion der Unternehmen durch geplante oder umgesetzte Maßnahmen zeigt, ist die Reaktion auf den europäischen Emissionshandel nur gering ausgeprägt. Dies überrascht, nachdem der Emissionshandel ein zentrales Instrument des europäischen Klimaschutz darstellt und durch den Preisanstieg fossiler Prozesse und Ressourcen nahezu die gesamte niedersächsische Wirtschaft betreffen dürfte. Hier zeichnet sich ein Risiko bezüglich der Unterschätzung kommender Preisentwicklungen und notwendiger Klimaschutzmaßnahmen ab. Auch wird eine starke Wachstumsorientierung und -abhängigkeit deutlich, sowohl der betrachteten Unternehmen als auch der sozialen Sicherung von Mitarbeitenden. Dies stellt in Anbetracht aktueller geopolitischer Krisen, volatilen wirtschaftlichen Dynamiken, und hohem Bedarf der umwelt- und sozialverträglichen Umgestaltung von Wirtschafts- und Produktionsprozessen eine Herausforderung dar. Eine Stärkung der Resili-

enz von Unternehmen und Wirtschaft wird angesichts dieser komplizierten Gemengelage zu einer wichtigen gesellschaftspolitischen Aufgabe.

Insgesamt werden durchaus Fortschritte in der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz deutlich, welche hervorzuheben sind. Die politische Bearbeitung durch Zielbilder, Strategien, aber auch finanzielle Anreize, Beratungs- und Unterstützungsangebote und Vorgaben zeigt darin ihre Wirkung. Auch die Etablierung und Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen schlägt sich hier nieder. Gleichzeitig erweisen sich diese Fortschritte als noch nicht hinreichend, um den sich verschärfenden Nachhaltigkeitskrisen konsequent zu begegnen. Dies wird erschwert durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Die Nachwirkungen der Corona-Pandemie, geopolitische Konflikte, schwächelnde Konjunkturen, das Erstarken rechtspopulistischer und rechtsextremer Kräfte, sowie die immer deutlicheren Auswirkungen der Klimakrise. Um die Nachhaltigkeitsziele der SDGs wirksam voranzubringen und den Klimawandel auf ein akzeptables Maß zu begrenzen, ist ein noch stärkeres Engagement aller Beteiligten dringend notwendig.

## 6. LITERATUR

- Aden, H. (2012). *Umweltpolitik. Elemente der Politik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baumast, A., & Pape, J. (2022). *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. utb. <https://doi.org/10.36198/9783838550220>
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bodenstein, R., & Herget, J. (2024). *Management der Nachhaltigkeit – Von der Strategie ins Operative*. In R. Bodenstein & J. Herget (Eds.), *SDG - Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit. Strategisches Management der Nachhaltigkeit* (pp. 141–151). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69199-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69199-1_5)
- Böcher, M., & Töller, A. E. (2012). *Umweltpolitik in Deutschland. Grundwissen Politik: Vol. 50*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19465-3>
- Brinkel, S. (2018). *Betriebliches Treibhausgasmanagement als Bestandteil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements* (1. Auflage 2018). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22207-9>
- Bryan-Kjær, K. (2017). Sustainability in the hierarchy: How corporate sustainability is anchored in the organisational structure. *International Journal of Corporate Strategy and Social Responsibility*, 1(2), 179–192.
- Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG), Gesetze im Internet (2019 & rev. 15. Juli 2024). <https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/BJNR251310019.html>
- DESA Department of Economic and Social Affairs. (2023). *The Sustainable Development Goals Report: Special Edition*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
- Destatis Statistisches Bundesamt. (2024a). *Erdgaspreise für Nicht-Haushalte: Deutschland, Halbjahre, Jahresverbrauchsklassen, Preisar-*ten. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selection-name=61243-0014&language=de#ab-readcrumb>
- Destatis Statistisches Bundesamt. (2024b). *Langfristige Wirtschaftsentwicklung in Deutschland*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/BIP-Langfristig.html>
- Dyllick, T. (1989). *Management der Umweltbeziehungen*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-12228-9>
- Edinger-Schons, L.-M., KunzImann, J., Reppmann, M., Putzhammer, F., & Fricke, T. (2023). *Sustainability Transformation Monitor 2023*.
- Feldmann, M., & Morgan, G. (2023). *Business and Populism: The Political Economy of the 'Odd Couple'*. In M. Feldmann & G. Morgan (Eds.), *Business and Populism* (pp. 3–36). Oxford University Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192894335.003.0001>
- Flaute, M., Reuschel, S., & Stöver, B. (2022). *Volkswirtschaftliche Folgekosten durch Klimawandel: Szenarioanalyse bis 2050: Studie im Rahmen des Projektes Kosten durch Klimawandelfolgen in Deutschland (GWS research report No. 2)*.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Grabosch, R., & Schönfelder, D. (2021). *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Neue Pflichten zur Vermeidung menschen- und umweltrechtlicher Risiken weltweit*. *Arbeit und Recht*, 69(12), 488–494.

- Grunewald, K., & Bastian, O. (2019). Ökosystemdienstleistungen. In ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Ed.), *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung* (pp. 1677–1683). ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2022). *Nachhaltigkeit (3., aktualisierte und erweiterte Auflage)*. Campus Studium. Campus Verlag.
- Hartmann, E.; Heinrichs, H. (2024a). BNB 2024: Management-Datensatz. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1522>
- Hartmann, E.; Heinrichs, H. (2024b). BNB 2024: Betriebsrat-Datensatz. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1526>
- Haunschild, A., Meyer, R., Ridder, H.-G., Clasen, E., Krause, F., & Rempel, K. (2021). *Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung*. Study / Hans-Böckler-Stiftung: Vol. 452. Hans-Böckler-Stiftung.
- Hickel, J., & Kallis, G. (2020). Is green growth possible? *New Political Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
- Huber, J. (2000). Towards industrial ecology: sustainable development as a concept of ecological modernization. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 2(4), 269–285. <https://doi.org/10.1080/714038561>
- ICAP International Carbon Action Partnership. (2024a). EU Emissions Trading System (EU ETS). <https://icapcarbonaction.com/en/ets/eu-emissions-trading-system-eu-ets>
- ICAP International Carbon Action Partnership. (2024b). EU Emissions Trading System for buildings and road transport ("EU ETS 2"). <https://icapcarbonaction.com/en/ets/eu-emissions-trading-system-buildings-and-road-transport-eu-ets-2>
- IHK N Industri- und Handelskammer Niedersachsen. (2023). *Klimaschutz trotz Hindernissen (Fokus Niedersachsen - Unser Blick auf die Wirtschaft)*.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2023). *DGB-Index Gute Arbeit. Jahresbericht 2023: Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2023*. Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- IPBES. (2019). *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3553579>
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. EBL-Schweitzer. Earthscan.
- Jungell-Michelsson, J., & Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency: A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, Article 107380. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107380>
- Kirchhoff, K. R., Niefünd, S., & Pressentin, J. A. von. (2024). *ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43344-4>
- KPMG International. (2022). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022*.
- Kreibich, N., Teubler, J., Köhlert, M., Braun, N., & Brandemann, V. (2021). *Klimaneutralität in Unternehmen: Zehn Empfehlungen für die Umsetzung*. Zukunftsimpuls: Vol. 20. Wuppertal Institut für Klima Umwelt Energie.
- Krieger, T. (2024). *Rechtspopulismus und Standortattraktivität*. ZEW-Kurzexpertise(1).
- Liersch, C., & Stegmaier, P. (2022). Keeping the forest above to phase out the coal below: The discursive politics and contested meaning of the Hambach Forest. *SSOAR, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V.* <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102537>
- Liesen, A., Dietsche, C., & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen: Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Schriftenreihe des IÖW: Vol. 205. IÖW.

- LSN Landesamt für Statistik Niedersachsen. (2023). Handwerkszählung 2021 in Niedersachsen. Handwerksunternehmen, tätige Personen und Umsatz nach Gewerbegruppen und Gewerbezeigen. <https://www.statistik.niedersachsen.de/handwerk-niedersachsen/handwerk-in-niedersachsen-handwerkszählung-2021-tabellen-225829.html>
- LSN Landesamt für Statistik Niedersachsen. (2024). Unternehmensregister 2019 - 2022 in Niedersachsen. Rechtliche Einheiten nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten 2022. [https://www.statistik.niedersachsen.de/startseite/themen/unternehmen\\_gewerbeanzeigen\\_insolvenzen/unternehmen\\_in\\_niedersachsen/unternehmen-in-niedersachsen-tabellen-und-grafiken-181627.html](https://www.statistik.niedersachsen.de/startseite/themen/unternehmen_gewerbeanzeigen_insolvenzen/unternehmen_in_niedersachsen/unternehmen-in-niedersachsen-tabellen-und-grafiken-181627.html)
- Lucht, K., & Liebig, S. (2023). Sozial-ökologische Bündnisse als Antwort auf Transformationskonflikte? PROKLA. Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft, 53(210), 15–33. <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i210.2037>
- Mohnen, L., Thomsen, S. L., Weiß, D., Ingersen, K., & Gulden, V.-S. (2022). Transformationsstudie zur Dekarbonisierung der niedersächsischen Wirtschaft: Eine explorative Untersuchung zu Wissensstand und Handlungsmöglichkeiten der Transformation in Niedersachsen. Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit (NAN).
- Niessen, L., & Bocken, N. M. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1090–1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>
- Nord LB. (2022). Niedersachsen Report Ausgabe 2022: Die 100 größten Unternehmen in Niedersachsen.
- Nord LB. (2023). Niedersachsen Report 2023: Die 100 größten Unternehmen in Niedersachsen.
- Petschow, U., Moore, N. a. d., Pissarskoi, E., Bahn-Walkowiak, B., Ott, H. E., Hofmann, D., Lange, S., Korfhage, T., Schoofs, A., Wilts, C. H., Best, B., Benke, J., Buhl, J., Galinski, L., Lucas, R., Koop, C., Werland, S., & Berg, H. (2020). Ansätze zur Ressourcenschonung im Kontext von Postwachstumskonzepten: Abschlussbericht. Texte (Umweltbundesamt): 98/2020. Umweltbundesamt. <https://doi.org/75336>
- Polanyi, K. (2019) [1944]. *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen.* Suhrkamp.
- Posse, D. (2015). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft: Eine theoretische und empirische Untersuchung.* Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie. Vereinigung für Ökologische Ökonomie.
- Ranganathan, J., Corbier, L., Bhatia, P., Schmitz, S., Gage, P., & Oren, K. (2004). *The greenhouse gas protocol: A corporate accounting and reporting standard (revised ed.).* World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development.
- Reppmann, M., Edinger-Schons, L.-M., Kunzmann, J., Jeromin, K., & Putzhammer, F. (2024). *Sustainability Transformation Monitor 2024.* <https://doi.org/10.11586/2024010>
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Bloh, W. von, Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., . . . Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), Article eadh2458. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>
- Sandberg, M. (2021). Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 293, Article 126097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126097>
- Sailer, U. (2024). *Klimaneutrale Unternehmen: Management, Steuerung, Technologien.* nuggets. UVK.
- Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2012). *The Business Case for Sustainability Concept: A*

Short Introduction. CSM, Centre for Sustainability Management.

Schaltegger, S., Windolph, S. E., & Harms, D. (2010). Corporate Sustainability Barometer 2010: Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? CSM, Centre for Sustainability Management.

SRU Sachverständigenrat für Umweltfragen. (2024). Suffizienz als "Strategie des Genug": Eine Einladung zur Diskussion. Diskussionspapier / Sachverständigenrat für Umweltfragen. SRU Sachverständigenrat für Umweltfragen.

Stechemesser, A., Koch, N., Mark, E., Dilger, E., Klösel, P., Menicacci, L., Nachtigall, D., Pretis, F., Ritter, N., Schwarz, M., Vossen, H., & Wenzel, A. (2024). Climate policies that achieved major emission reductions: Global evidence from two decades. *Science*, 385(6711), 884–892. <https://doi.org/10.1126/science.adl6547>

Stiftung KlimaWirtschaft, & Better Earth. (2022). Von Haltung zu Handlung: Was Unternehmen im Hier und Jetzt für die Dekarbonisierung tun können. Stiftung KlimaWirtschaft; Better Earth.

UNEP United Nations Environment Programme. (2023). Emissions Gap Report 2023: Broken Record – Temperatures hit new highs, yet world fails to cut emissions (again). United Nations Environment Programme. <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/43922>

Vadén, T., Lähde, V., Majava, A., Järvensivu, P., Toivanen, T., Hakala, E., & Eronen, J. T. (2020). Decoupling for ecological sustainability: A categorisation and review of research literature. *Environmental Science & Policy*, 112, 236–244. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.016>

Weizsäcker, E. U., Lovins, A. B., & Lovins, L. H. (1998). Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use – A Report to the Club of Rome. Routledge.

Zabel, H.-U. (2013). Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement.: Herausforderungen aus dem Klimawandel. In F. Keuper & F. Neumann (Eds.), BearingPoint. Sustainability Management: Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Logos-Verl.

## IMPRESSUM

### **Betriebliches Nachhaltigkeitsbarometer Niedersachsen 2024**

Einblicke in Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der niedersächsischen Wirtschaft

DOI: <https://doi.org/10.48548/pubdata-1529>

Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft, Reihenbeitrag Nr. 7

[ISSN 2942-6669](https://www.leuphana.de/issn/2942-6669)

Veröffentlichung am 20.11.2024

Dieser Bericht entstand im Kontext des Projektes „Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen (2022-2025) mit den Teilbereichen „Kommunale Nachhaltigkeit“ sowie „Dekarbonisierung der niedersächsischen Wirtschaft“ an der Leuphana Universität Lüneburg. Weitere Informationen zum Projekt sowie weitere Kurzgutachten finden Sie im [Forschungsindex FOX](#).



#### Kontakt:

**Eric Hartmann**

Fon +49. 4131.677-1388

Mail [eric.hartmann@leuphana.de](mailto:eric.hartmann@leuphana.de)

**Prof. Dr. Harald Heinrichs**

Fon +49.4131677-2931

Mail [harald.heinrichs@leuphana.de](mailto:harald.heinrichs@leuphana.de)

© 2024. Dieser Bericht ist unter der Creative Commons-Lizenz CC BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Bilder: [Mustangjoe](#), [Anna Shvets](#), [HansLinde](#)

Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO)

Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1

21335 Lüneburg