



HERAUSFORDERUNG „TRANSFORMATION ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN“

Zusammenfassung zentrale Ergebnisse der Kooperationsstudie von BDU und INNOFACT



1 BEFRAGUNGSTEILNEHMENDE

Vertrautheit der Befragungsteilnehmenden mit Transformationsprozessen „Nachhaltiges Wirtschaften“



ECKDATEN ZUR STUDIENBEFRAGUNG

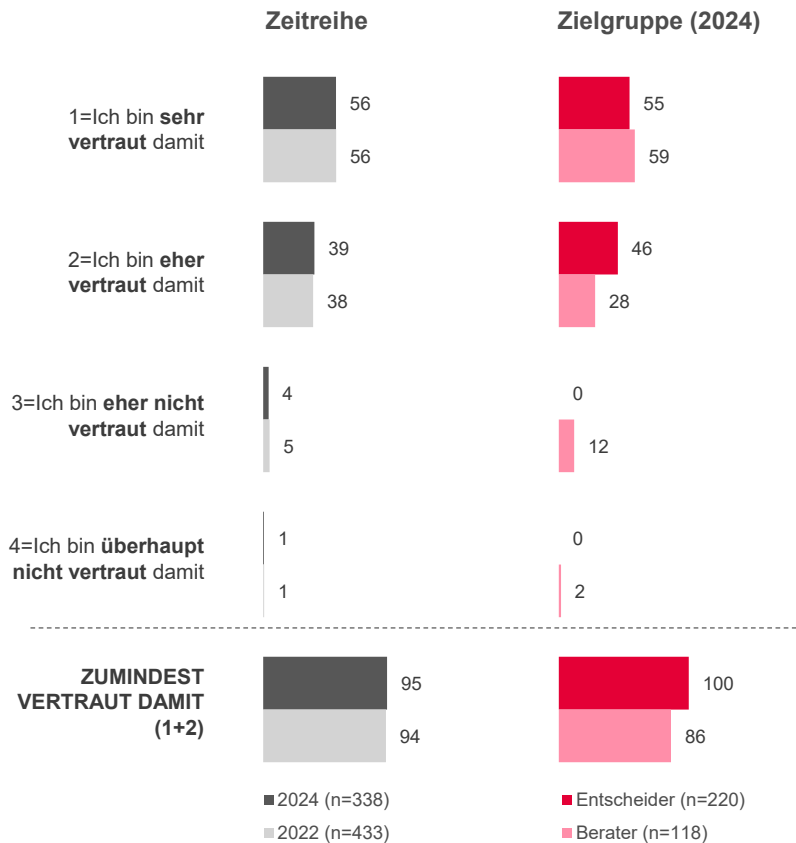
ZEITRAUM

- 2022: Online-Befragung im Zeitraum 15. September bis 5. Oktober 2022
- 2024: Online-Befragung im Zeitraum 19. Januar bis 27. Februar 2024

TEILNEHMENDE

- 2022: n=220 Führungskräfte aus Unternehmen (befragt über ein Online Panel) und n=213 Consultants (befragt über das BDU Netzwerk)
- 2024: n=220 Führungskräfte aus Unternehmen (befragt über ein Online Panel) und n=118 Consultants (befragt über das BDU Netzwerk)

95 % DER BEFRAGTEN INSGESAM SIND MIT VERÄNDERUNGSPROZESSEN HIN ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN SEHR VERTRAUT BZW. VERTRAUT



- Etwas unter 60% in beiden Befragungszielgruppen sind gleichermaßen mit Veränderungsprozessen beim Nachhaltigen Wirtschaften **sehr vertraut**.
- 95% der Befragungsteilnehmenden insgesamt bezeichnen sich als **sehr vertraut/vertraut** mit Veränderungsprojekten hin zum Nachhaltigen Wirtschaften.
- Im Vergleich zur Erhebung 2022 ist kein Unterschied zu erkennen.

F6: Inwieweit sind Sie über Transformationsprozesse, d.h. Wege hin zu nachhaltigem Wirtschaften in Ihrem Unternehmen vertraut?
 Basis: alle Befragten; Werte in %



2 MANAGEMENT SUMMARY



MANAGEMENT SUMMARY

- 67% der Befragungsteilnehmenden stufen die Transformation im eigenen Unternehmen hin zum Nachhaltigen Wirtschaften als „sehr stark/stark“ ein.
- 61% schätzen dies gleichermaßen für die Gesamtwirtschaft ein. Beide Werte liegen auf dem 2022-Niveau.
- Nur jeder dritte Consultant bezeichnet den Transformationsprozess hin zum Nachhaltigen Wirtschaften in Deutschland als „absolut bzw. eher ausreichend“. Insgesamt ist hier allerdings eine positive Entwicklung gegenüber 2022 erkennbar.
- Zwei Drittel der Befragungsteilnehmenden sind der Meinung, dass die Voraussetzungen für den Transformationsprozess durch die Haushalts-Krise der Bundesregierung „schwieriger/komplexer“ geworden sind. Damit wird sie als eine größere Herausforderung gesehen als die Ukraine-Krise vor zwei Jahren (47%).
- Wie schon 2022 werden Bürokratie und fehlende Sicherheit durch die Politik im Hinblick auf das eigene Unternehmen als größte Hemmnisse gesehen.
- Klarheit, Umsetzbarkeit und Messbarkeit der Ziele der Bundesregierung werden von Consultants weiterhin sehr kritisch bewertet.
- Nur etwa jeder zehnte Consultant zeigt sich zufrieden mit Transparenz und Verständlichkeit in der Kommunikation der Bundesregierung.
- Nur 9% der Consultants sind der Meinung, dass die Bundesregierung den Transformationsprozess „sehr zielorientiert“ gestaltet (im Vergleich der Anteil bei den Führungskräften: 32%).
- Veränderungsspezialisten aus den Consultingunternehmen sind aufgrund ihrer Erfahrung in Transformationsprozessen grundsätzlich kritischer in den Einschätzungen als die Führungskräfte aus der Gesamtwirtschaft.



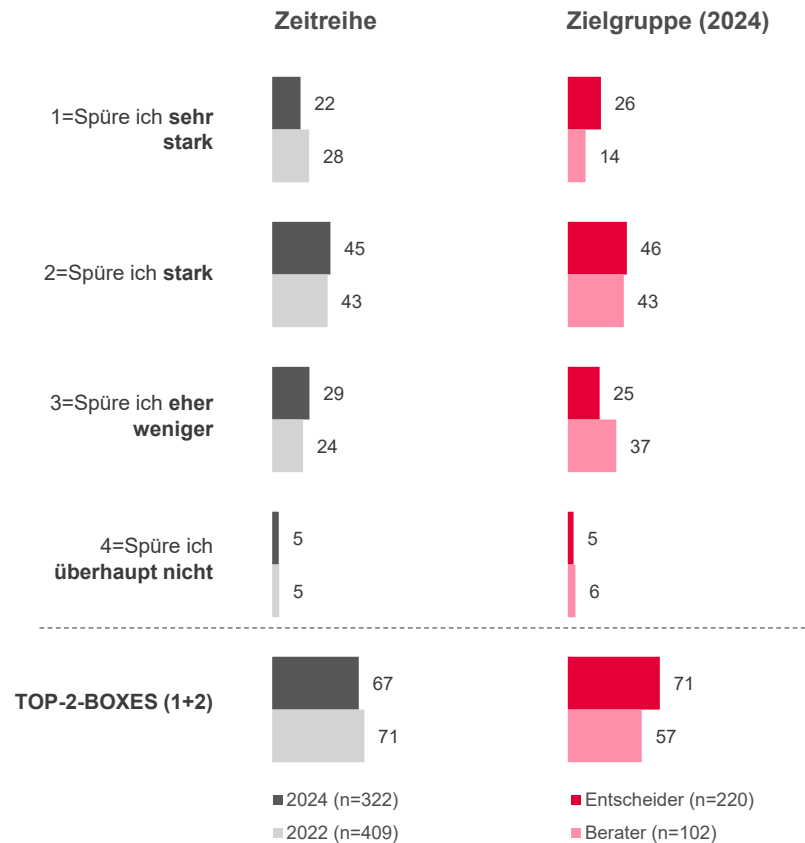
MANAGEMENT SUMMARY

- 96% der Consultants können keine ausreichende Differenzierung der Finanzierung nach individuellen Erfordernissen erkennen. Insgesamt ist hier eine leicht verbesserte Bewertung gegenüber 2022 zu erkennen.
- Der Umgang der Bundesregierung mit Fehlern wird negativer bewertet als noch 2022.
- Die Erreichung von Kernzielen der Bundesregierung - Klimaneutralität, 80% erneuerbare Energien bis 2030 sowie Gasunabhängigkeit bis 2024 - wird mehrheitlich kritisch gesehen. Insbesondere das Ziel von 80% erneuerbare Energien bis 2030 wird als unrealistischer eingeschätzt als noch vor zwei Jahren.
- Insgesamt signifikante Unterschiede in der Einschätzung der beiden Befragungszielgruppen: Veränderungsspezialisten aus den Consultingunternehmen sind bei vielen Themen/Fragenstellungen aufgrund ihrer Erfahrung in Transformationsprozessen kritischer in den Einschätzungen als die Führungskräfte aus der Gesamtwirtschaft.



3 EINSCHÄTZUNGEN FÜR DAS EIGENE UNTERNEHMEN UND DIE GESAMTWIRTSCHAFT

TRANSFORMATIONSPROZESS „NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN“ WIRD IM EIGENEN UNTERNEHMEN EHER ALS SEHR STARK/STARK EINGESTUFT



- 67% der gesamten Befragungsteilnehmenden stufen die Transformation im **eigenen Unternehmen** hin zum Nachhaltigen Wirtschaften als „**sehr stark/stark**“ ein.
- Führungskräfte in den Unternehmen schätzen den Wandel tendenziell etwas höher ein als Berater.
- 2024 hält sich das Niveau aus der 2022 Befragung.

F7: Wie würden Sie den Transformationsprozess hin zu nachhaltigem Wirtschaften in Ihrem Unternehmen einstufen?
Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

TRANSFORMATIONSPROZESS „NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN“ WIRD FÜR DIE GESAMTWIRTSCHAFT ALS WENIGER STARK EINGESTUFT



- Knapp 61% stufen den Transformationsprozess hin zu Nachhaltigem Wirtschaften als „**sehr stark/stark**“ ein (Im Vergleich: Bei der Einschätzung für das eigene Unternehmen liegt der Anteil bei 67%)
- Im Vergleich der beiden Befragungszielgruppen ist der Anteil bei den Consultants mit der Einschätzung „**spüre ich eher weniger**“ signifikant höher.
- Auch hier ist kein signifikanter Unterschied zwischen den Wellen zu erkennen.

F8: Und wie würden Sie den Transformationsprozess hin zu nachhaltigem Wirtschaften in der gesamten deutschen Wirtschaft einstufen?
 Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

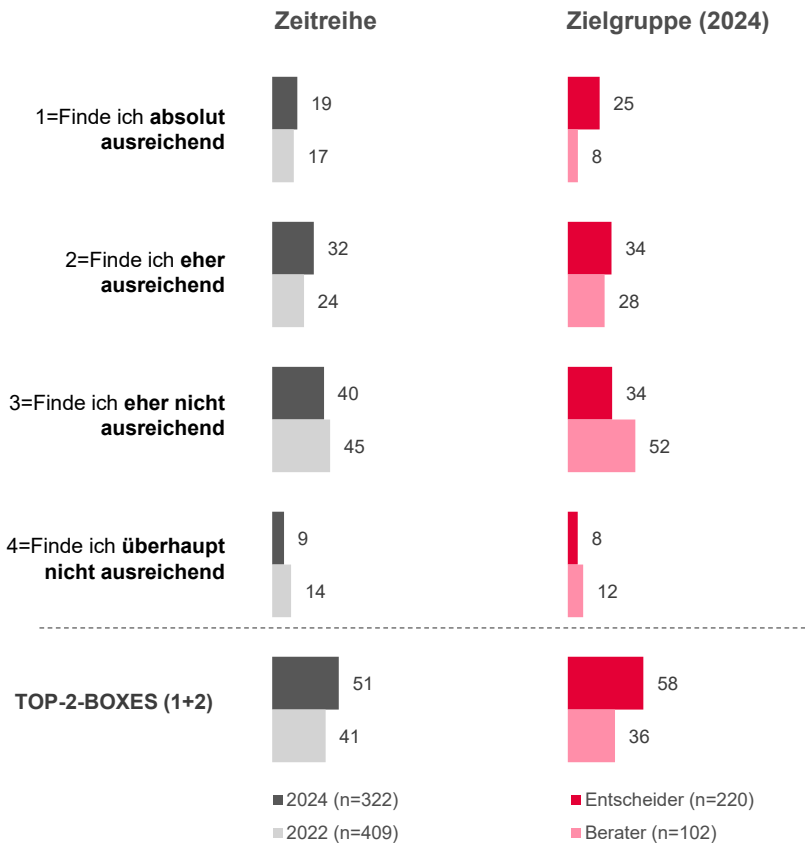
NUR EIN GERINGER ANTEIL IST MIT DEM STAND DES TRANSFORMATIONSPROZESSES IM EIGENEN UNTERNEHMEN NICHT ZUFRIEDEN



- Nur 23% der gesamten Befragungszielgruppe empfinden die Bemühungen im eigenen Unternehmen als „**eher bzw. überhaupt nicht ausreichend**“.
- Consultants bewerten die Situation im eigenen Unternehmen bei dieser Frage leicht besser als Führungskräfte.
- 2024 bewerten weniger Befragte die Bemühungen als „**absolut ausreichend**“ als noch in 2022.

F9: Finden Sie die Bemühungen hinsichtlich des Transformationsprozesses hin zu nachhaltigem Wirtschaften in Ihrem Unternehmen ausreichend?
 Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

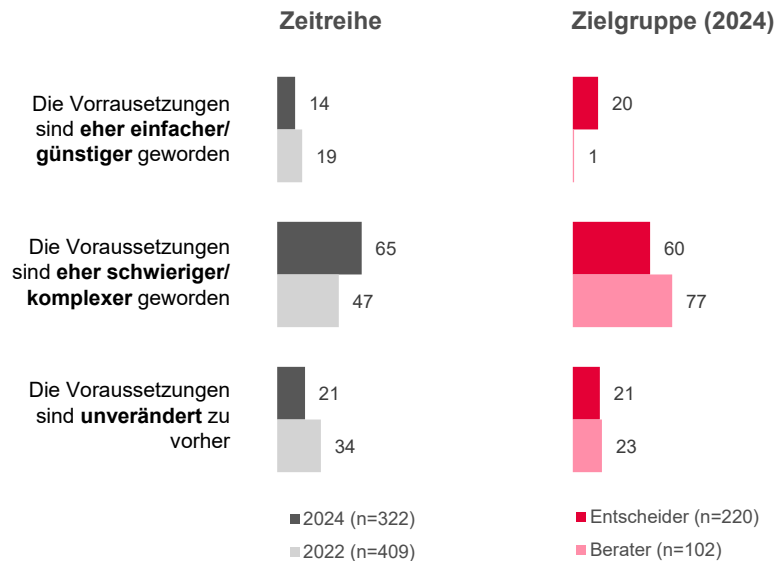
CONSULTANTS SEHEN VERÄNDERUNGSPROZESS IN DER GESAMTWIRTSCHAFT DEUTLICH KRITISCHER



- Etwas mehr als jeder dritte Consultant bezeichnet den Transformationsprozess hin zum Nachhaltigen Wirtschaft“ in der gesamten deutschen Wirtschaft als „**absolut bzw. eher ausreichend**“. Im Vergleich: Bei den Führungskräften liegt der Anteil bei fast 60%.
- Über beide Befragungszielgruppen betrachtet: Knapp 50% bezeichnen die Bemühungen als „**eher oder überhaupt nicht ausreichend**“.
- Hierbei lässt sich eine positive Entwicklung seit 2022 erkennen. Ein höherer Anteil schätzt die Bemühungen als „**absolut bzw. eher ausreichend**“ ein (51% vs. 41%).

F10: Und wie ausreichend finden Sie die Bemühungen hinsichtlich des Transformationsprozesses hin zu nachhaltigem Wirtschaften in der gesamten deutschen Wirtschaft?
Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

ZWEI DRITTEL SEHEN UNGÜNSTIGERE BEDINGUNGEN DURCH DIE HAUSHALTSKRISE

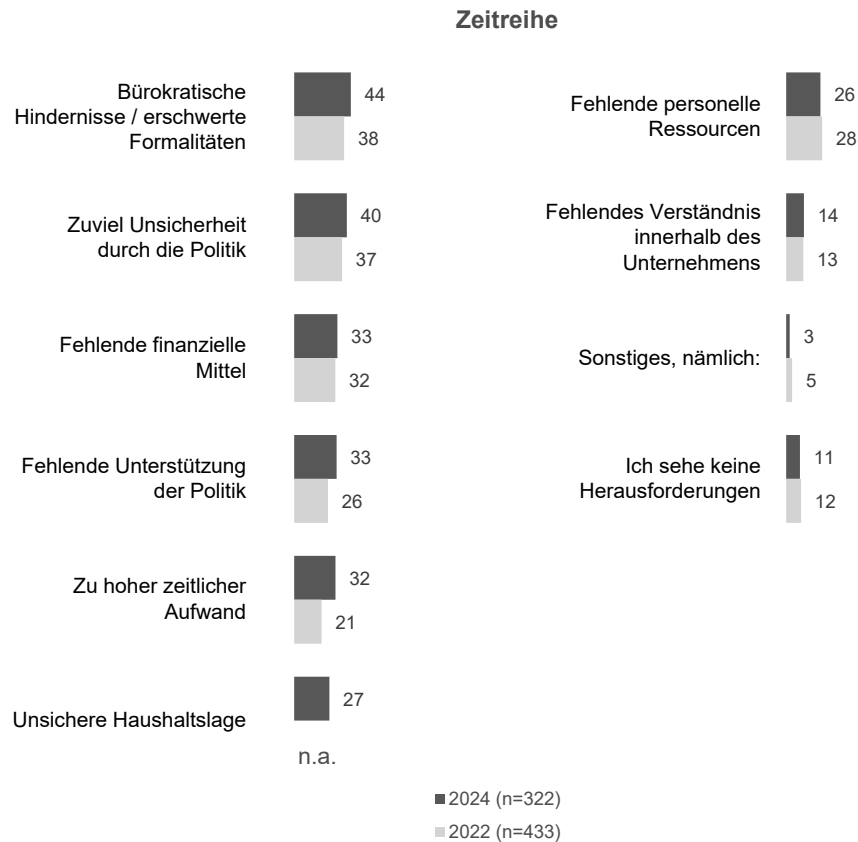


- Gut zwei Drittel der Befragten sind der Meinung, dass die Voraussetzungen für den Transformationsprozess hin zum „Nachhaltigen Wirtschaften“ durch die Haushaltskrise der Bundesregierung **„schwieriger/komplexer“** geworden sind.
- Berater sehen dies noch deutlich kritischer als Entscheider. Während jeder Fünfte Entscheider die Voraussetzungen als **„einfacher/günstiger“** einschätzt, sind dies gerade einmal 1% der Berater.
- Die Haushaltskrise der Bundesregierung wird deutlich erschwerender eingeschätzt als die Ukraine Krise bei der gleichen Frage 2022.

F12: Inwieweit verändert die Ukraine Krise (2022) / die Haushaltskrise der Bundesregierung (2024) Ihrer Meinung nach die Voraussetzungen für den Transformationsprozess hin zu nachhaltigem Wirtschaften?

Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

BÜROKRATIE UND FEHLENDE SICHERHEIT DURCH POLITIK WERDEN IM HINBLICK AUF DAS EIGENE UNTERNEHMEN ALS GRÖßTE HEMMNISSE GESEHEN

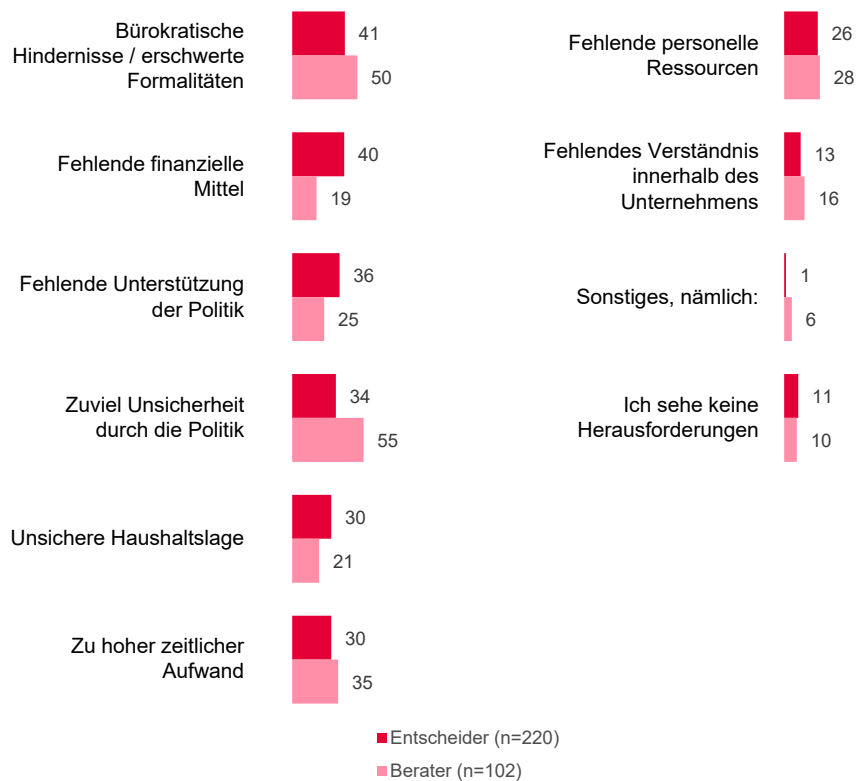


- In beiden Befragungszeiträumen gibt es die gleichen Top-Nennungen: **Bürokratische Hindernisse, Unsicherheit in der Politik und Fehlende finanzielle Mittel** sind im Unternehmen die größten Herausforderungen im Transformationsprozess hin zum nachhaltigen Wirtschaften.
- **Speziell zu hoher Zeitaufwand und fehlende politische Unterstützung** sind aktuell ein größeres Thema als noch vor zwei Jahren.
- **Das Kriterium der unsicheren Haushaltslage** zählt für etwas mehr als jeden vierten Befragten zu den größten Herausforderungen.

F13: Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen für den Transformationsprozess hin zu nachhaltigem Wirtschaften?
Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %

FEHENDE FINANZIELLE MITTEL UND HOHER ZEITLICHER AUFWAND SIND WEITERE GRÖSSTE HINDERNISSE FÜR ENTSCHEIDER UND FÜR CONSULTANTS

Zielgruppe (2024)



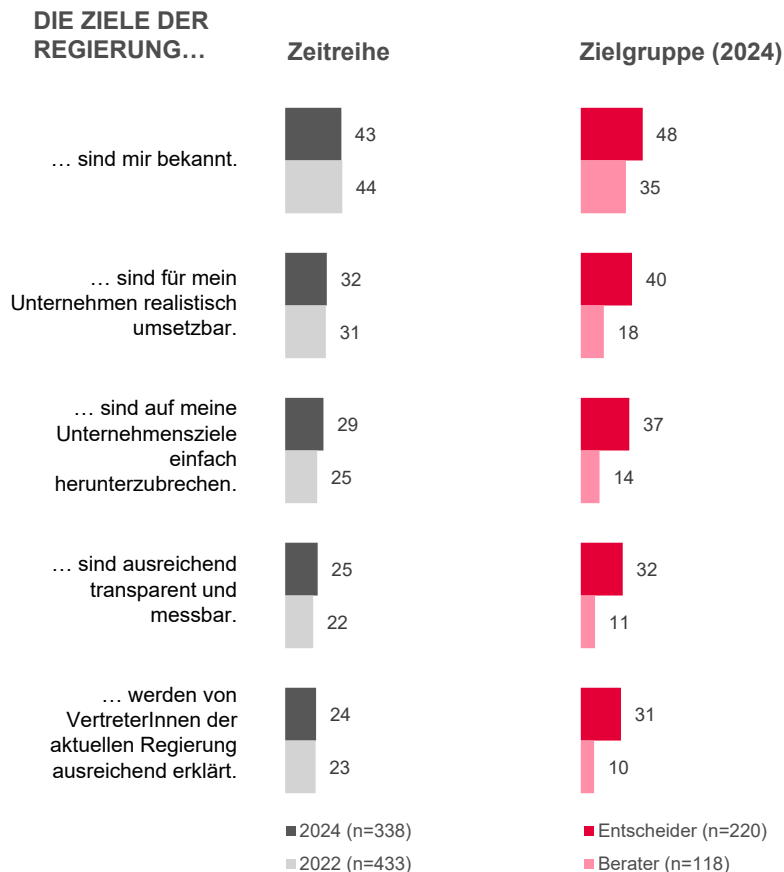
- **Bürokratische Hindernisse sind in beiden Zielgruppen Teil der größten Herausforderungen (Platz 1 bei Entscheidern, Platz 2 bei Beratern).**
- **Bei den Entscheidern kommen zu diesen Top-Herausforderungen noch fehlende finanzielle Mittel und fehlende politische Unterstützung hinzu. Bei den Beratern sind es zu viel politische Unsicherheit und ein zu hoher zeitlicher Aufwand.**

F13: Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen die größten Herausforderungen für den Transformationsprozess hin zu nachhaltigem Wirtschaften?
 Basis: Befragte, die mit dem Transformationsprozess im Unternehmen vertraut sind; Werte in %



4 EINSCHÄTZUNGEN ZU DEN AKTIVITÄTEN UND MAßNAHMEN DER BUNDESREGIERUNG

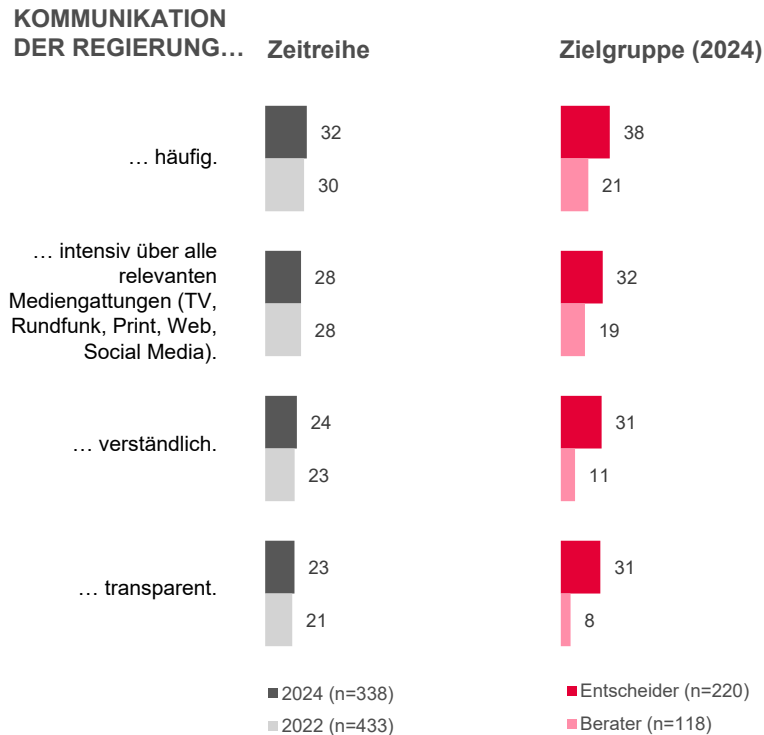
KLARHEIT, UMSETZBARKEIT UND MESSBARKEIT DER ZIELE DER BUNDESREGIERUNG WERDEN VON CONSULTANTS SEHR KRITSISCH BEWERTET



- Lediglich 11% der Consultants sind der Meinung, dass die Ziele der Bundesregierung ausreichend transparent und messbar sind.
- Nur 18% der Consultants halten die Ziele für das eigene Unternehmen realistisch umsetzbar.
- Bei den Führungskräften liegen die entsprechenden Werte signifikant höher und damit fällt die Einschätzung hier weniger pessimistisch aus als bei den Consultants.
- In den letzten zwei Jahren hat sich an der Beurteilung der Bundesregierung nicht viel geändert. Die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit hinsichtlich der nachhaltigen Transformation ist weiterhin überschaubar.

F14: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Ziele der Bundesregierung hinsichtlich der nachhaltigen Transformation ...
 Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

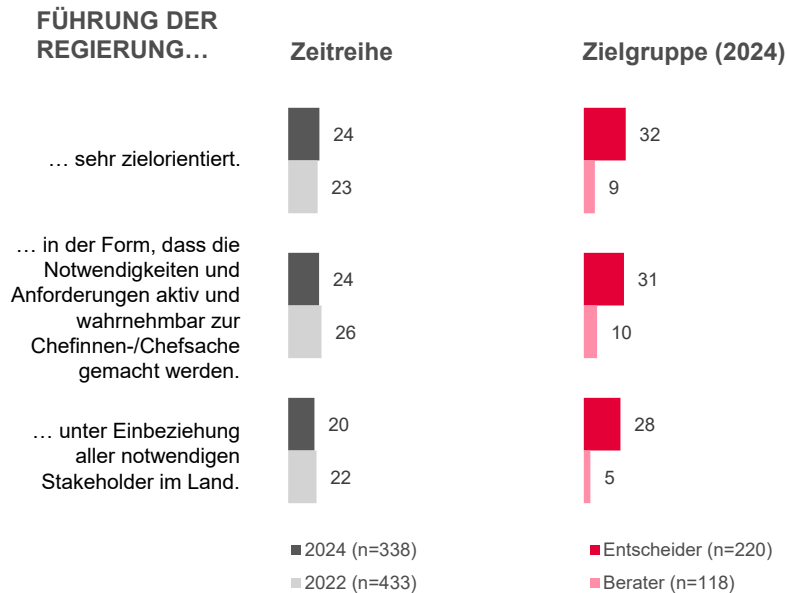
BESONDERS CONSULTANTS SEHEN TRANSPARENZ UND VERSTÄNDLICHKEIT IN DER KOMMUNIKATION DER BUNDESREGIERUNG KRITISCH



- Nur ungefähr jeder zehnte Consultant zeigt sich zufrieden mit Transparenz und Verständlichkeit in der Kommunikation der Bundesregierung.
- Bei den Führungskräften aus der Gesamtwirtschaft bewertet dies knapp jeder Dritte so.
- Auch hierbei liegen die Bewertungen auf dem gleichen Niveau wie vor zwei Jahren.

F15: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Bundesregierung kommuniziert zur nachhaltigen Transformation ...
 Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

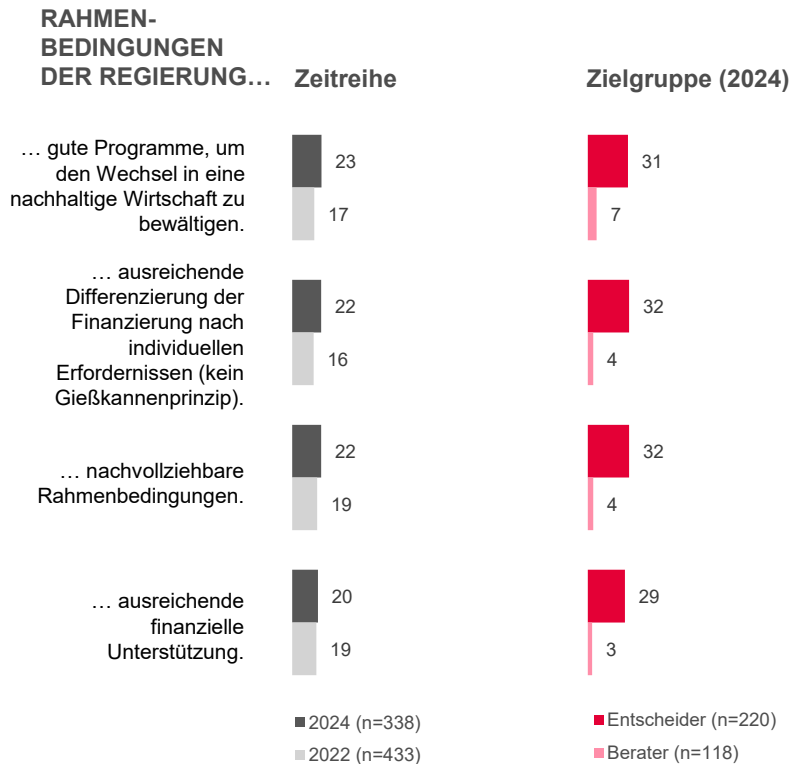
SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN VON DER BUNDESREGIERUNG GEFÜHRTEN PROZESS DER NACHHALTIGEN TRANSFORMATION



- Sehr kritische Einschätzung der Consultants im Vergleich der beiden Befragungszielgruppen.
- Nur knapp jeder zehnte Consultant ist der Meinung, dass die Bundesregierung den Prozess „**sehr zielorientiert**“ gestaltet (Im Vergleich: Anteil bei Führungskräften: 32%).
- Notwendige Stakeholder im Land werden vor allem aus Sicht der Consultants viel zu wenig einbezogen.
- Über beide Zielgruppen hinweg betrachtet zeichnet sich das gleiche Bild wie vor zwei Jahren ab. Insgesamt zeigt sich also eine eher geringe Zustimmung mit der Führung der Bundesregierung.

F16: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Bundesregierung führt den Prozess der nachhaltigen Transformation ...
 Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

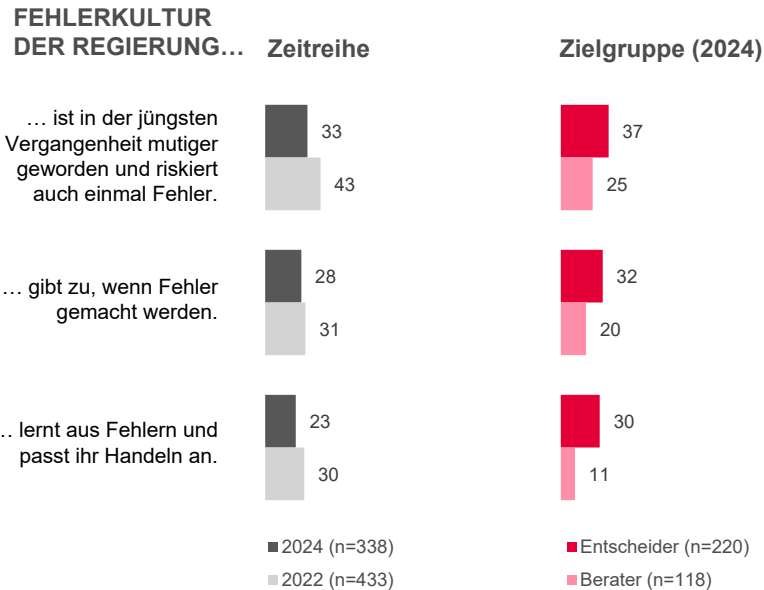
UNTERSTÜTZUNGEN DER BUNDESREGIERUNG FÜR DEN TRANSFORMATIONSPROZESS WERDEN VOR ALLEM VON CONSULTANTS ALS UNZUREICHEND BEWERTET



- **96% der Consultants können keine ausreichende Differenzierung der Finanzierung nach individuellen Erfordernissen erkennen.**
- **Gute Programme seitens der Bundesregierung, um den Wechsel in eine nachhaltige Wirtschaft zu bewältigen, können nur 7% der Consultants erkennen.**
- **Signifikante Unterschiede in der Bewertung der Führungskräfte und Consultants. Bei allen abgefragten Items gilt: Die Consultants sind deutlich skeptischer.**
- **Die Zustimmung zu den Rahmenbedingungen der Regierung ist zwar in den letzten zwei Jahren tendenziell leicht gestiegen, aber einen signifikanten Anstieg gab es nicht.**

F17: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Bundesregierung bietet für den Prozess der nachhaltigen Transformation ...
 Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

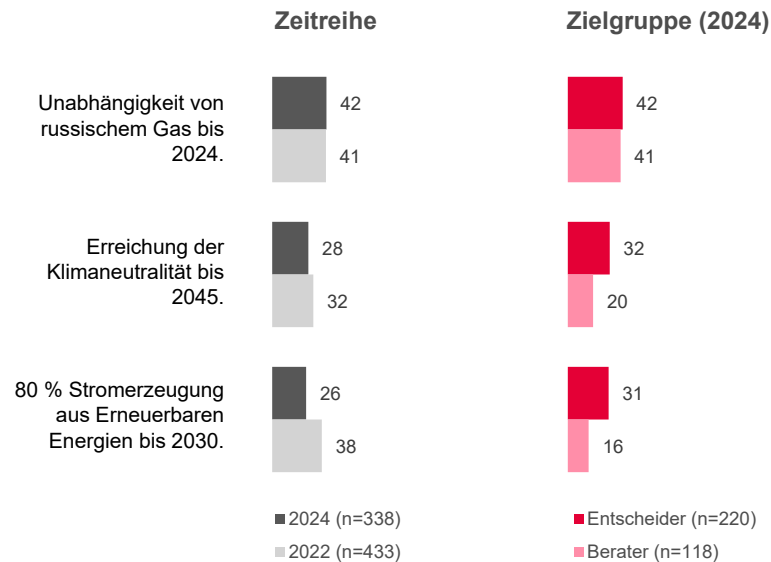
DER UMGANG MIT FEHLERN WIRD NEGATIVER BEWERTET ALS NOCH VOR ZWEI JAHREN



- Auch in Bezug auf die Fehlerkultur der Bundesregierung sehen Consultants die Situation kritischer als Entscheider.
- Jeder dritte Befragungsteilnehmende attestiert der Bundesregierung in jüngster Vergangenheit mutiger geworden zu sein und auch einmal Fehler zu riskieren.
- Im Vergleich zu 2022 ist ein klarer Rückgang in der Bewertung der Fehlerkultur der Bundesregierung zu erkennen. Insbesondere in Puncto Mut und Risiko.

F18: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Bundesregierung ...
Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

ERREICHUNG VON KERNZIELEN DER BUNDESREGIERUNG WIRD MEHRHEITLICH KRITISCH GESEHEN

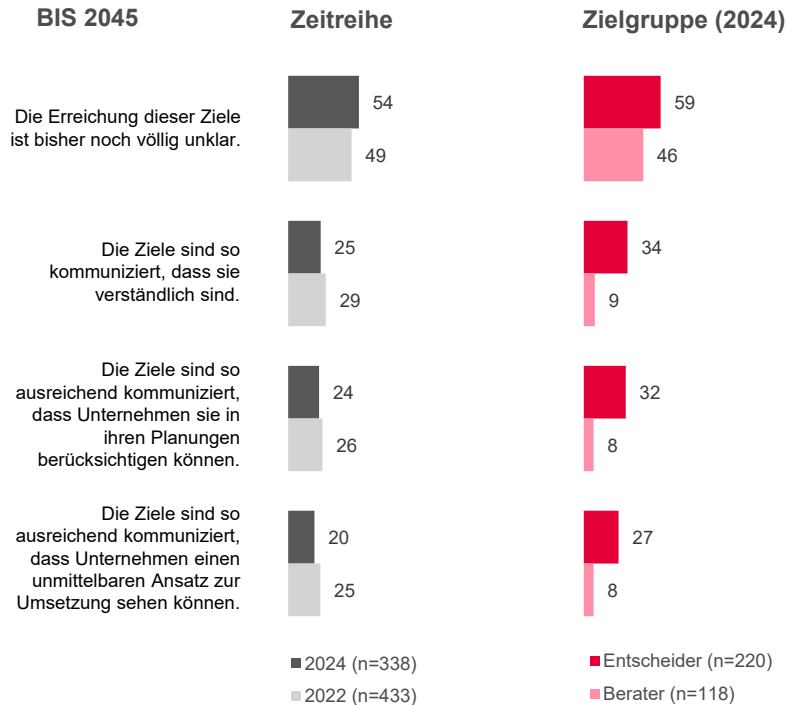


- Bei den Consultants kann sich lediglich jeder Fünfte vorstellen, dass die Klimaneutralität bis 2045 erreicht werden kann, bei den Entscheidern hingegen jeder Dritte.
- Dass der Bundesregierung die Unabhängigkeit vom russischen Gas bis 2024 gelingt, können sich 42% aller Befragten vorstellen.
- An 80% Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien bis 2030 glauben gut 30% der Entscheider, aber nur halb so viele Consultants.
- Insgesamt ist die Überzeugung bis 2030 80% Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien zu erreichen seit 2022 signifikant gesunken.

F19: Wie bewerten Sie die folgenden Ziele der Bundesregierung? Für wie realistisch halten Sie die Zielerreichung?
Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

KLIMANEUTRALITÄT: FÜR JEDEN ZWEITEN IST DAS ZIEL BISHER UNKLAR

ERREICHUNG KLIMANEUTRALITÄT BIS 2045

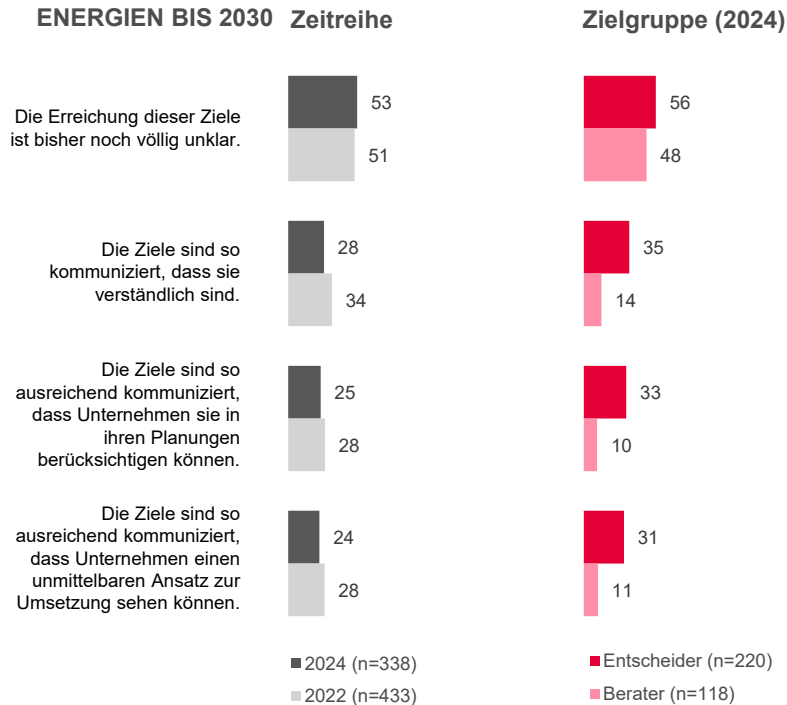


- Bei Führungskräften und Consultants kritisiert mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmenden, dass bisher unklar geblieben ist, wie das Ziel Klimaneutralität bis 2045 erreicht werden soll.
- Hinsichtlich der Kommunikation des Ziels werden erhebliche Mängel gesehen. Besonders die Consultants stellen in Frage, ob so ausreichend durch die Bundesregierung kommuniziert wird, so dass die Unternehmen die notwendigen Maßnahmen berücksichtigen und umsetzen können.
- Insgesamt ist die Klarheit über die Erreichung der Ziele sowie die Kommunikation der Bundesregierung in den letzten zwei Jahren schwächer geworden.

F20: Wie bewerten Sie die beschriebenen Ziele der Bundesregierung zur „Erreichung der Klimaneutralität bis 2045“ im Hinblick auf das Mittragen in Unternehmen und Gesellschaft?
Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

80% ERNEUERBARE ENERGIEN: FÜR DIE HÄLFTE IST DAS ZIEL BISLANG VÖLLIG UNKLAR

STROMBEZUG 80% ERNEUERBARE ENERGIEN BIS 2030

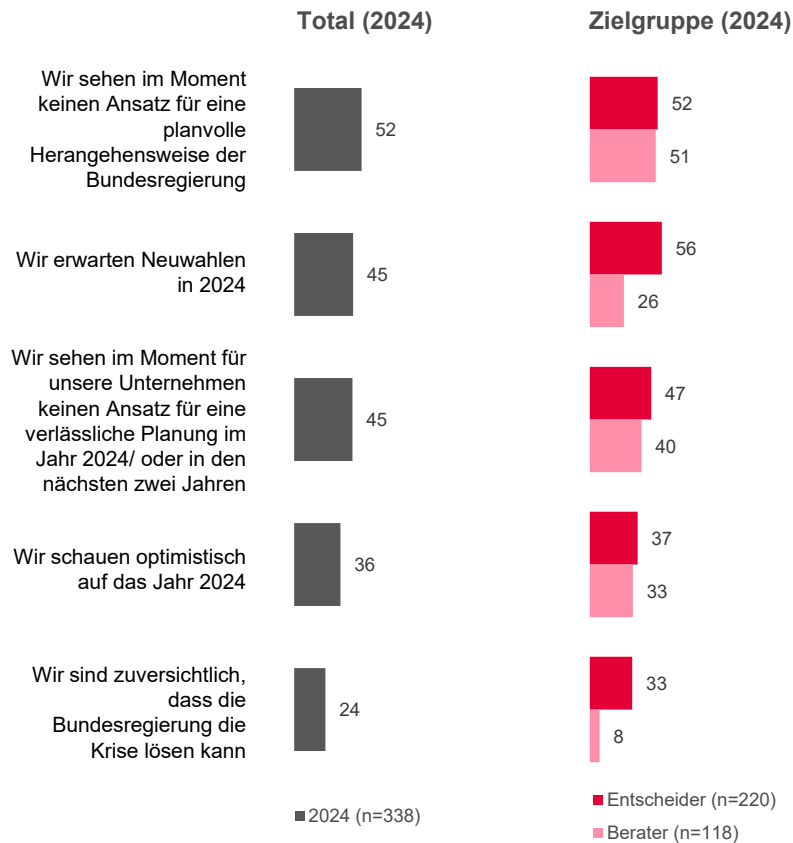


- Über die Hälfte aller Befragungsteilnehmenden kann bislang nicht erkennen, wie die Bundesregierung das Ziel „80% erneuerbare Energien bis 2030“ erreichen will.
- Vor allem Consultants sehen erhebliche Defizite in der Kommunikation der Ziele und damit für die konkrete Umsetzung erforderlicher Maßnahmen in unternehmerisches Handeln.
- Auch bei diesem Ziel wird Klarheit und Kommunikationsstärke der Bundesregierung kritischer bewertet als noch vor zwei Jahren.

F21: Wie bewerten Sie die beschriebenen Ziele der Bundesregierung zum „Strombezug zu 80% aus Erneuerbaren Energien bis 2030“ im Hinblick auf das Mittragen in Unternehmen und Gesellschaft?

Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)

JEDER ZWEITE SIEHT KEINEN ANSATZ FÜR EINE PLANVOLLE HERANGEHENSWEISE DER BUNDESREGIERUNG AN DAS THEMA TRANSFORMATION



- Insgesamt sieht aktuell mehr als die Hälfte aller Befragten keinen Ansatz für eine planvolle Herangehensweise der Bundesregierung.
- Entscheider erwarten Neuwahlen sehr viel eher als Consultants (56% vs. 26%).
- Nur jeder vierte Befragte gibt an zuversichtlich zu sein, dass die Bundesregierung die Krise lösen kann. Insbesondere Consultants zeigen wenig Zuversicht.

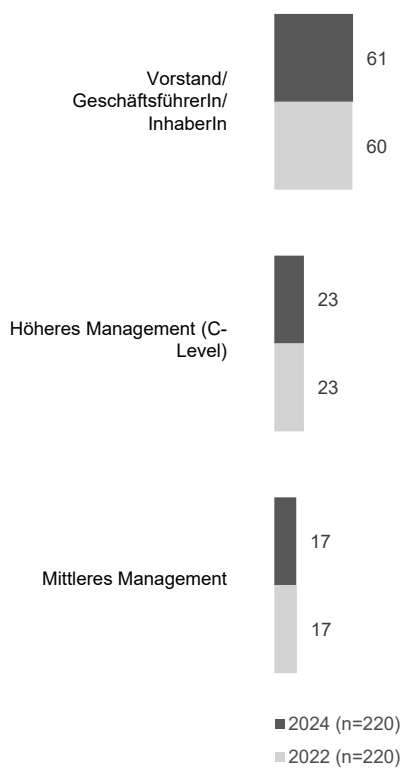
F22: Wie schätzen Sie generell die Lage bezogen auf die Transformation ein, nachdem die Haushalte der Bundesregierung 2023 und 2024 auf dem Prüfstand sind?
Basis: alle Befragten; Top-2-Zustimmungen in % (5er-Skala)



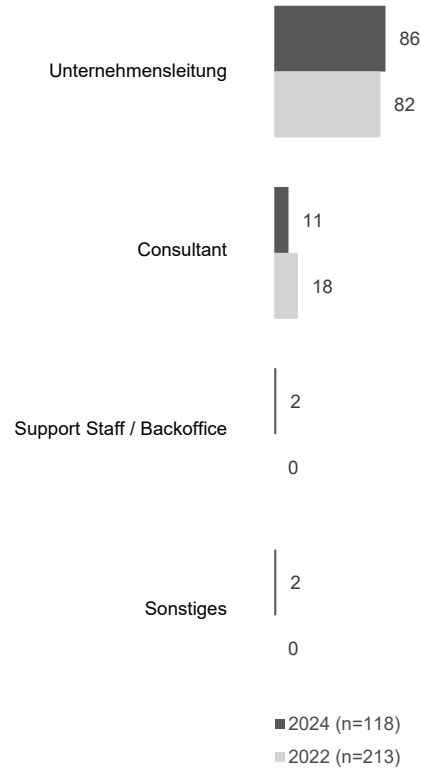
5 STRUKTUR DER STICHPROBE

STRUKTUR DER STICHPROBE

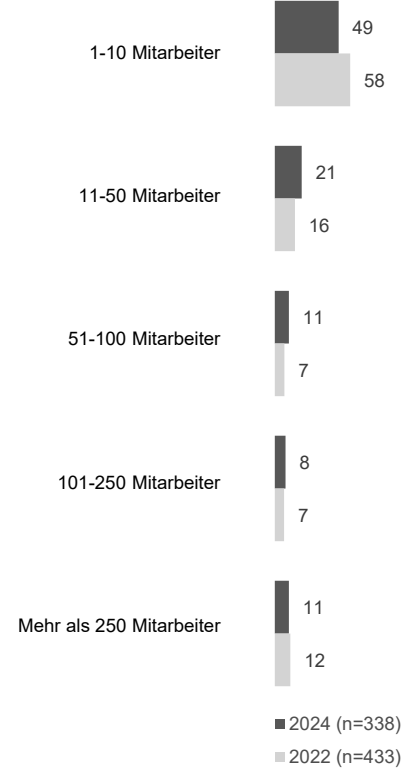
Position Entscheider



Position Berater



Anzahl Mitarbeiter



Jahresumsatz Unternehmen

