



06/02		<b>Projektkennblatt</b> der <b>Deutschen Bundesstiftung Umwelt</b>			
<b>AZ</b>	35380/01	<b>Referat</b>	21/0	<b>Fördersumme</b>	120.900 €
<b>Antragstitel</b>	Charta Nachhaltige Digitalisierung				
<b>Stichworte</b>	Orientierungs- und Handlungsmodell für mittelständische Unternehmen				
<b>Laufzeit</b>	<b>Projektbeginn</b>	<b>Projektende</b>	<b>Projektphase(n)</b>		
Zwei Jahre	1.11.2019	31.10.2021	Fünf Arbeitspakete		
<b>Zwischenberichte</b>	Einen, Berichtszeitraum 1.11.2019-31.10.2020.				
<b>Bewilligungs- empfänger</b>	Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH (CSCP) Hagenauer Str. 30 42107 Wuppertal Germany			<b>Tel</b>	+49 202 459 58 10
				<b>Fax</b>	+49 202 459 58 31
				<b>Projektleitung</b>	Arne von Hofe
				<b>Bearbeiter</b>	Arne von Hofe
<b>Kooperationspartner</b>	Nichtzutreffend				
Deutsche Bundesstiftung Umwelt • An der Bornau 2 • 49090 Osnabrück • Tel 0541/9633-0 • Fax 0541/9633-190 • <a href="http://www.dbu.de">http://www.dbu.de</a>					

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>HAUPTTEIL</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>ANALYSE VON PIONIEREINSICHTEN UND SYSTEMATISIERUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>DEFINITION UND TESTPHASE DER CHARTA</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND WEITERENTWICKLUNG</b> .....	<b>11</b>
<b>4.</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>12</b>

## 1. ZUSAMMENFASSUNG

Um auf Dauer wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse digitalisieren und nachhaltig wirtschaften, d. h. Zielkonflikte zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung rechtzeitig erkennen und lösen. Die Digitalisierung bietet dafür eine Vielzahl neuer Handlungsoptionen. Zugleich geht sie mit neuen Herausforderungen einher, wie beispielsweise im Datenschutz, der Datensicherheit und der Datenethik.

Die Digitalisierung im Allgemeinen und ihr Einsatz als Werkzeug für eine nachhaltigere Wirtschaftsweise im Speziellen stellt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen. Die Charta Nachhaltige Digitalisierung ist ein für diese Zielgruppe entwickeltes, praxisnahes Orientierungs- und Handlungsmodell. Es unterstützt KMU dabei, sich mit den Nachhaltigkeitschancen und -risiken der Datenökonomie und des Einsatzes digitaler Technologien auseinanderzusetzen. Zielgruppe sind insbesondere solche Unternehmen, die ihr Nachhaltigkeitsverständnis um die digitale Dimension erweitern und erste Schritte in dem Bereich gehen wollen.

Die Charta ist in der aktuellen Entwicklungsstufe 1.0 ein Leitfaden und Referenzdokument. An dem Themenfeld interessierte Unternehmen können je nach Reifegrad und Ambition selbstständig oder begleitet eine Analyse der für Sie wesentlichen Handlungsfelder und -maßnahmen durchführen. Für diesen Zweck umfasst die Charta drei Kernelemente:

- Die *Grundsätze* bieten eine prinzipienbasierte Orientierung zur Gestaltung einer nachhaltigen Digitalisierung in und durch KMU.
- Die *Handlungsfelder* stellen den Mindestbetrachtungsrahmen für eine unternehmensindividuelle Wesentlichkeitsanalyse dar.
- Die das Charta-Dokument ergänzenden *Factsheets* strukturieren die in der Charta skizzierten und enthalten praxisnahe Arbeitshilfen wie Leitfragen, Good Practice-Unternehmensbeispiele, erste Schritte und thematische Ansprechpartner.

Die Charta und die zugehörigen Factsheets wurden in einem umfassenden Prozess zusammen mit Stakeholdern aus Wirtschaft, Politik, Verbänden und Wissenschaft entwickelt bzw. validiert und getestet. Methodisch kamen im wesentlichen Literaturanalysen, Experteninterviews und Workshops zum Einsatz.

Während in diesem Projekt die Entwicklung eines für KMU anschlussfähigen Orientierungs- und Handlungsmodells im Vordergrund stand, offenbarte die breite Stakeholderinteraktion, dass die geteilte und größte Herausforderung ist, Instrumente/ Modelle im Bereich der nachhaltigen Digitalisierung in die Anwendung bei und mit KMU zu bringen, also Unternehmen dafür zu gewinnen, die nachhaltig-digitalen Handlungsfelder betriebsorganisatorisch und wo notwendig auch investiv zu bearbeiten. Der im Projektverlauf als vielversprechendster Hebel identifizierte Ansatz für das CSCP sind die Mittelstand Digitalzentren als Folgeinitiativen der Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren, da die Bearbeitung von Nachhaltigkeit im Digitalisierungskontext mit der Zielgruppe KMU ein verbindlicher Bestandteil der Ausschreibung war bzw. ist, den viele Konsortien nicht unmittelbar bedienen können. Diese Lücke gedenkt das CSCP als etablierter Konsortialpartner und führender Nachhaltigkeitsexperte auf Basis der Charta im Rahmen eines Folgeprojekts zu füllen.

## 2. EINLEITUNG

Die folgenden Abschnitte zur Ausgangssituation, Zielsetzung und Aufgabenstellung entstammen dem Antragsdokument in der Fassung vom 30.09.2019, wobei Inhalte teilweise zusammengefasst wurden, um die Vorgaben für den Abschlussbericht zu erfüllen.

#### Ausgangssituation

In den vergangenen Jahrzehnten haben die globalen und nationalen Herausforderungen im Umwelt- und Sozialbereich die Debatte um die Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung befeuert. In Reaktion auf den wachsenden Druck führen Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) zunehmend sozial und ökologisch nachhaltige Aktivitäten durch.

Die fortschreitende Digitalisierung führt dabei zu neuen Chancen und Herausforderungen. So bietet die Digitalisierung beispielsweise ein erhebliches Potential, um Produktionsprozesse effizienter und ressourcenschonender durchzuführen (vgl. VDI 2017). Neue digitale bzw. digitalisierte Geschäftsmodelle ermöglichen Unternehmen Ihre Angebote ressourceneffizienter zu gestalten, nicht zuletzt in Form von Ansätzen der zirkulären Wertschöpfung (Antikainen et al. 2018; Lopez, Bastein und Tukker 2018). Die zunehmende Digitalisierung bietet über ökologische Ansätze hinaus Möglichkeiten soziale Themen zu adressieren, wie z.B. arbeitnehmerfreundlichere Arbeitsplatz und -zeitmodelle. Im unternehmerischen Kontext hat sich im Zuge der Digitalisierung und der damit entstehenden Chancen bzw. Verantwortlichkeiten das Konzept der Corporate Digital Responsibility (CDR) entwickelt (vgl. <https://www.csr-news.net/news/2018/06/20/corporate-digital-responsibility/>). Je nach Auslegung ist es eine Ergänzung oder ein paralleles Konzept zu dem der Corporate Social Responsibility (CSR). Die Otto Group z.B. identifiziert für Ihre CDR sechs Themenfelder; diese sind „Data and Algorithms“, „Future of Work“, „Digital Education“, „Smart Living“, „Balancing Powers“ und „Next Supply Chain“ (vgl. BMJV 2017).

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen rund um die CDR hat das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz die „Corporate Digital Responsibility Initiative“ ins Leben gerufen, um die digitale Verantwortung von Unternehmen in einem Multistakeholder Dialog zu diskutieren ([https://www.bmju.de/SharedDocs/Artikel/DE/2019/040219\\_CDR-Initiative.html](https://www.bmju.de/SharedDocs/Artikel/DE/2019/040219_CDR-Initiative.html)). Die Initiative bezeichnet CDR als „freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die über das heute gesetzlich vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten. CDR kann demnach als ein Teilbereich einer umfassenden Unternehmensverantwortung verstanden werden“ (vgl. BMJV 2018, S.2). Aktuell sind es jedoch primär große internationale Konzerne, welche sich mit dem Konzept der CDR und ihrer digitalen Verantwortung befassen und hierbei hauptsächlich einen Fokus auf Themen rund um den Umgang mit Daten legen (Willrich, 2018).

Während es für das Konzept der CSR-Kriterien klare Vorschläge für relevante Kennzahlen und Methoden der Erfassung und Bewertung gibt (bspw. durch die Global Reporting Initiative (GRI) oder den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)), sind Leitlinien für die Gestaltung der nachhaltigen Digitalisierung in Unternehmen beschränkt bzw. nicht vorhanden. Dabei ist es in Anbetracht der Potentiale und Herausforderungen, welche durch Digitalisierung auf Gesellschaft, Wirtschaft und vor allem KMU zukommt, von höchster Notwendigkeit, klare Richtlinien zu definieren und somit Unternehmen einen Orientierungsrahmen für nachhaltiges Wirtschaften in einem sich digitalisierenden Umfeld bereitzustellen.

#### Formulierte Zielsetzung

Gegenstand des Projektes ist die Erarbeitung einer „Charta nachhaltige Digitalisierung“, welche Unternehmen und KMU einen Orientierungs- und Handlungsrahmen bietet. Dabei soll

erforscht werden, wie eine Implementierung in Unternehmen gefördert werden kann. Die Erarbeitung erfolgt unter Beteiligung relevanter Stakeholdergruppen und bezieht bestehende Initiativen rund um die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit mit ein. Insbesondere die enge Zusammenarbeit mit den beiden CSCP Projekten Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum eStandards sowie dem in 2020 startenden NRW-Kompetenzzentrum CSR.digital steht hierbei im Vordergrund. Ein spezieller Fokus wird zudem auf die Zusammenarbeit mit der Kompetenzplattform nachhaltig.digital gelegt.

Die Charta soll vor allem KMU (aber auch größeren Unternehmen) dienen, ihre Digitalisierungsaktivitäten an Leitlinien des nachhaltigen Wirtschaftens auszurichten. Hierbei konzentriert sich das Projekt verstärkt auf mittelständische Unternehmen (und weniger auf kleine Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiter:innen), da diese vermehrt Strukturen und Funktionseinheiten haben, um sich systematisch mit der Schnittstelle Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu befassen. Es werden sowohl produzierende Unternehmen als auch Anbieter von Dienstleistungen angesprochen.

#### Aufgabenstellung

Die Ziele des Projekts sollten im Rahmen der folgenden fünf Arbeitspakete (APs) erreicht werden.

##### *AP 1: Analyse von Pioniereinsichten und Systematisierung*

In AP 1 wird ein Marktüberblick über bisherige Aktivitäten von Unternehmen hinsichtlich der Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung erstellt und auf dieser Basis eine Systematisierung und Differenzierung entwickelt. Es werden 15 Unternehmen identifiziert, die bezüglich bestimmter Handlungsfelder bzw. Geschäftsaktivitäten als nachhaltig-digitale Good Practices bezeichnet werden können. Der Betrachtungsrahmen umfasst dafür sowohl KMU, Großunternehmen und Start-ups als auch die deutsche, europäische und internationale Ebene. Die Literaturanalyse wird durch fünf bis sechs Interviews mit Experten:innen aus den unterschiedlichen Akteursgruppen ergänzt. Konkret, mit Fördermitteln ausgestattete *Multiplikatoren* (1-2), *zivilgesellschaftliche Organisationen* (1), *Vertreter:innen aus der Politik* (1), *Vertreter:innen aus einem mittelständischen Wirtschaftsverband* (1) sowie *aus einer wissenschaftlichen Organisation* (1). Die Erkenntnisse, welche aus der Literaturanalyse und den Expert:inneninterviews generierten wurden, bilden eine Grundlage für die Systematisierung nachhaltig-digitaler Handlungsfelder für Unternehmen.

##### *AP 2: Mapping von Zukunftskorridoren*

Die Digitalisierung ist ein sich ständig wandelndes und weiterentwickelndes Themenfeld. Analog hierzu entwickeln sich auch die Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit von Unternehmen weiter. Während AP 1 den Fokus auf die Abbildung des Status Quo legt, zielt AP 2 auf die zukünftige Entwicklung ab. In AP 2 sollen gemeinsam mit verschiedenen Stakeholdern sogenannte *Zukunftskorridore* entwickelt werden, die eine Indikation dafür geben, zu welchem Zeitpunkt welche Technologie im Massenmarkt ankommt und welche Implikationen dies aus Nachhaltigkeitssicht haben wird. Für die Entwicklung der Zukunftskorridore wird im Rahmen eines Workshops mit Unternehmer:innen, NGOs sowie Wissenschaftler:innen ein Mapping der zukünftigen Handlungsfelder durchgeführt. Der Workshop findet in Wuppertal mit ca. 15 Teilnehmer:innen statt. Die Ergebnisse werden in einem ca. zehneitigen Bericht als pdf-Dokument zusammengefasst und dienen als weiterer Input für die Charta Entwicklung.

##### *AP 3: Definition und Testphase der Charta*

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus AP 1 und 2 wird in AP 3 die Charta entwickelt. Das Charta Dokument definiert Handlungsfelder von bzw. für Unternehmen. Sie zeigt anhand von

Good Practice Beispielen mögliche Aktivitäten auf und schlägt erste Kriterien vor. Wie das Dokument besonders anwenderfreundlich gestaltet werden kann, wird in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren eruiert. Die Charta wird mit zwei bis drei Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Größenordnungen auf Anwenderfreundlichkeit und Akzeptanz getestet. Um die Anwenderfreundlichkeit zu evaluieren, wird gemeinsam mit Beispielunternehmen geprüft, ob eine Checkliste mit detaillierten Kriterien eine Hilfe in der Umsetzung ist. Auf Grundlage der Testphase wird die finale Version der Charta erstellt. Um ein breites Feedback für eine erste Version sowie eine Arbeitsversion zu bekommen, wird es zwei Workshops mit jeweils ca. 15 geplanten Teilnehmer:innen in Wuppertal geben.

#### *AP 4: Expertenbeirat*

AP 4 zielt auf die Einrichtung eines Beirats, in dem vier ausgewiesene Expert:innen aus den unterschiedlichen Stakeholdergruppen die Entwicklung der Charta begleiten und einen Fokus auf die mögliche Skalierung und Wirkungsentfaltung der Ergebnisse legen. Dies dient dem Ziel die Priorisierung in der Charta so zu legen, dass Themen und Aktivitäten fokussiert werden, welche a) ein hohes Potential der Skalierung in Unternehmen aber auch über Branchen hinweg haben und b) eine möglichst große ökologische und soziale Wirkung entfalten. Der Beirat wird sich zwei Mal in Wuppertal treffen und den Beiratsmitgliedern werden die Reisekosten erstattet.

#### *AP 5: Öffentlichkeitsarbeit, Koordination und Weiterentwicklung*

Nachrichtenbeiträge informieren regelmäßig über den Stand der Entwicklungen. Das Partnernetzwerk des CSCPs umfasst Multiplikatoren, die in diese Aktivitäten einbezogen werden. Das gesamte Projekt wird eng mit der DBU abgestimmt. Hinsichtlich physischer Treffen sind zwei Treffen in Osnabrück vorgesehen. Um die Charta in die Anwendung zu bringen, wird bereits während der Projektlaufphase untersucht, wie das Vorhaben nach Ende der Förderphase weitergeführt werden kann. Es wird betrachtet, welche Dienstleistungen das Netzwerk den Partner:innen anbieten kann, d.h. welche Angebote Unternehmen brauchen, um die Charta umzusetzen (z.B. Trainings, Weiterbildungen, Zertifizierungen, Arbeitsgruppen etc.). Zudem hat eine enge Kooperation mit der Initiative Mittelstand Digital das Potential, dass die Charta über Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren e-Standards in den Mittelstand getragen wird und eine umfassendere Testphase nach Ende der Projektzeit gestartet werden kann.

## 3. HAUPTTEIL

In Abstimmung zwischen dem damaligen Projektleiter Patrik Eisenhauer und Herr Dr. Lefèvre (Mail vom 24. November 2020) wurde entschieden, in Abweichung der ursprünglich definierten und in der Einleitung vorgestellten fünf Arbeitspakete, auf die Einrichtung eines expliziten Beirats zu verzichten (AP 4) und das Mapping von Zukunftskorridoren (AP 2) in AP 1 und AP 3 zu integrieren. Die Funktion des Beirats wurde durch Einzelgespräche mit relevanten Akteuren in AP 1 & 3 integriert. Die Struktur des Hauptteils orientiert sich entsprechend an der folgenden angepassten Struktur.

### 3.1 Analyse von Pioniereinsichten und Systematisierung

Startpunkt dieses Arbeitspaketes war eine umfassende Literaturanalyse, um die Breite und Perspektivenvielfalt unterschiedlicher analytischer Zugänge zur Systematisierung von Handlungsfeldern einer nachhaltigen Digitalisierung für mittelständische Unternehmen zu identifizieren. Dabei wurden folgende Rahmenwerke betrachtet:

- Nachhaltigkeitsmanagement und Corporate Social Responsibility (u. a. DNK, GRI, UNGC, ISO 26000)
- **Digitale Ethik und Corporate Digital Responsibility** (u.a. CDR-Kodex der BMJV Initiative, CDR Building Bloxx des BVDW, nachhaltig.digital Bausteine, Econsense Blueprint CDR, E-Book Nachhaltige Digitalisierung für mittelständische Unternehmen des Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum eStandards, Charta Digitale Vernetzung, Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility von Saskia Dörr, Digital with Purpose – GeSI, SWICO Charta für den ethischen Umgang mit Daten)
- **Nachhaltigkeitsmakroframeworks** (u.a. SDGs, Pariser Klimaabkommen, EU Green Deal, Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Gutachten der Datenethikkommission, Umweltpolitische Digitalagenda, Hauptgutachten Digitale Zukunft des WBGU, 2030 Vision – Uniting to Deliver for the Global Goals, GeSI Smarter2030)

Auf der Basis erfolgte eine erste Systematisierung von potentiellen unternehmerischen Handlungsfeldern für eine nachhaltige Digitalisierung.

Im zweiten Schritt wurden entlang dieser Systematisierung (deutlich über die im Antrag avisierte Fallzahl hinaus) Unternehmen identifiziert, die als Good Practice bezeichnet werden können. Da eine nach quantitativen Kriterien erhobene Auswertung nicht vorgesehen war, wurden solche Unternehmen bevorzugt ausgewählt, die im Rahmen von Wettbewerben bereits Auszeichnungen erhalten hatten und damit auf einer dem jeweiligen Wettbewerb entsprechenden Untersuchung durch eine Expertenjury basiert. Beispielhaft dafür stehen die folgenden Wettbewerbe und Auszeichnungen: CSR-Preis der Bundesregierung in der Kategorie CSR und Digitalisierung, B.A.U.M. Umwelt- und Nachhaltigkeitspreis 2019 in der Kategorie Digitalisierung, Umweltpreis der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Corporate Digital Responsibility Award und Deutscher Nachhaltigkeitspreis – Sonderpreis Digitalisierung.

Im dritten Schritt erfolgte am 14. Juli 2020 ein hybrider Workshop bei der DBU in Osnabrück mit insgesamt 14 Teilnehmenden, in dem zum einen die erste Systematisierung und zugeordnete Good Practices vorgestellt und diskutiert wurden, zum anderen wurden die Perspektiven der Teilnehmenden eingeholt, welche Elemente eine Charta enthalten müsste, damit sie sowohl Orientierungs- als auch Handlungswissen in diesem komplexen Themenfeld vermittelt.

Die Ergebnisse des Workshops wurden konsolidiert und im vierten Schritt in Einzelinterviews mit den folgenden Expert:innen weiterführend reflektiert und diskutiert:

- Wissenschaft: Dr. Grisca Beyer, IASS Potsdam
- Wirtschaft: Jörg Heynkes (<https://de.linkedin.com/in/j%C3%B6rg-heynkes-1357b9124>)
- Zivilgesellschaft: Birgit Wintermann, Bertelsmann Stiftung.
- Wirtschaftsverband: Dr. Katharina Reuter, Bundesverband nachhaltige Wirtschaft.

- Politik: Martin Wimmer & Dr. Martin Rów, BMU.
- Multiplikatoren: Jens Mühlner und Markus Wartha, Charta Digitale Vernetzung; Patrick Bottermann, CSR.digital.

Ausgewählte Kernerkenntnisse aus diesem Prozess sind:

- Es benötigt zur *Orientierung* ein sogenanntes Charta Hauptdokument, in dem Hintergrund, Zweck & Adressat, Anwendung & Struktur, Definition, Grundsätze und Handlungsfelder in vertretbarer Kürze erläutert werden.
- Es benötigt ergänzende sogenannte *Factsheets*, die die noch abstrakten Handlungsfelder weiter ausstrukturieren und mit praxisnahen Arbeitshilfen versehen wie z.B. Leitfragen, Praxisbeispiele, erste Schritte und thematische Ansprechpartner.
- Ziel der Charta ist nicht Vollständigkeit, sondern die maximale vertretbare Komplexitätsreduktion bzw. die Fokussierung auf Themenfelder mit hervorhebenswerten Nachhaltigkeitschancen und/ oder -risiken.
- Ziel der Charta ist mittelständischen Unternehmen einen im Vergleich zu einschlägigen Nachhaltigkeitsmanagement, -reporting- und ESG-Tools niedrighschwelligem und inspirationsgetriebenen Einstieg in das Themenfeld zu ermöglichen. Es geht also nicht darum, der Vielzahl an im Markt etablierten Instrumenten mit umfassenden und vielfach auditierbaren Steuerungs- und Messkriterien bzw. -indikatoren ein weiteres hinzuzufügen, als mittelständische Unternehmen für die Schnittstellen von Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext zu sensibilisieren und dafür zu werben, sich aktiv und chancenorientiert mit diesen auseinanderzusetzen.

### 3.2 Definition und Testphase der Charta

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 4.1 wurde das Charta-Hauptdokument wie auch ein Muster für ein Factsheet zu einem der Handlungsfelder zunächst als Word-Datei sowie in Form einer Powerpoint-Präsentation entwickelt und vertraulich mit einer Vielzahl von Stakeholdern zur Validierung und Kommentierung geteilt sowie im Rahmen von digitalen Terminen und Workshops diskutiert.

Die Tests hinsichtlich der Akzeptanz und Anwenderfreundlichkeit erfolgten mit den folgenden Unternehmen bzw. Unternehmensvertreter:innen:

- Lars Rückemann, Vorstand, codecentric AG
- Annika Roth (ehe. Trappmann), Geschäftsführerin, Blechwarenfabrik Limburg
- Christoph Teusch, Corporate Responsibility Manager, AfB Group
- Malte von Hofe, Director Sales / Member of the Management Board, meinestadt.de

Ausgewählte Kernerkenntnisse aus diesem Prozess sind:

- Ethische prinzipienbasierte Dokumente, sprich eine klassische Charta, reichen nicht aus, es braucht konkrete Handlungsfelder mit konkreten Ansatzpunkten und idealerweise Vorschläge für steuerungsrelevante Metriken (KPIs).
- Für Unternehmen, die die bereits einen hohen Reifegrad im Bereich Nachhaltigkeit haben, sind vor allem die „neuen“ Aspekte der digitalen Verantwortung interessant (z.B. Diskriminierungsfreiheit im Kontext von KI-basierter Software oder Greencoding for ein Softwareunternehmen).
- Für Unternehmen die einen geringen Nachhaltigkeitsgrad haben, ist vornehmlich interessant wie die zwar theoretisch seit langem bekannten (aber von ihnen noch nicht angegangenen) Handlungsfelder durch digitale Instrumente und Prozesse vereinfacht bzw. besonders effizient umgesetzt werden können (z.B. im Bereich nachhaltiges Lieferketten- oder Umweltmanagement).
- Es gibt ein breites Interesse an belastbaren Erkenntnissen zu sog. „Business Cases for Sustainability“, sprich welcher ökonomische Aufwand welchem ökonomischen Nutzen in einschlägigen Projekten und Good Practices gegenübersteht, am besten branchenspezifisch, die jedoch im gewünschten Detailgrad im Regelfall nicht vorliegen.
- Ziel der meisten Unternehmen war weniger „insgesamt nachhaltig-digital“ zu werden, also in allen Handlungsfeldern „aktiv“ zu sein, als möglichst schnell zu einer Priorisierung (Wesentlichkeitsanalyse) zu kommen und innerhalb dieser ausgewählten Handlungsfelder wiederum möglichst wenig Theorie als praktische Ansatzpunkte vermittelt zu bekommen.
- Die Bereitstellung eines Tools im Sinne von online kostenlos verfügbaren Instrumenten wie der Charta reicht nicht aus, um von der Theorie in die Praxis zu kommen. Es benötigt qualifizierende und umsetzende Transformate, um in der Praxis etwas zu bewegen.

Die Validierung der Systematisierung und Inhalte erfolgte mit den folgenden Stakeholdern:

- Dr. Lefèvre, DBU
- Julia Fink und Jan Quaing, nachhaltig.digital
- Dr. Grischa Beyer, IASS Potsdam
- Dr. Holger Berg & Dr. Stephan Ramesohl, Wuppertal Institut
- Vivian Frick, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- Elisabeth Kastner & Philipp Schulz, CDR-Initiative BMJV
- Karine Rübner, Bundesverband Digitale Wirtschaft
- Patrick Bottermann, CSCP & CSR.digital

Ausgewählte Kernerkenntnisse aus diesem Prozess sind:

- Die Systematisierung der Handlungsfelder wurde insgesamt als plausibel und zielführend für die Zielgruppe KMU bewertet und zugleich vielfältige Anregungen zur Verbesserung gemacht.
- Zugleich mangelt es bisher noch an einem einheitlichen genormten

Bezugsrahmen vergleichbar der ISO 26000 für eine nachhaltige Digitalisierung. Entsprechend betonen die jeweiligen Validierungspartner:innen, dass man den Handlungsfeldern noch weitere hinzufügen könnte, üblicherweise entlang von thematischen Schwerpunkten die in der jeweiligen Organisation eine besondere Priorität genießen. So wurden z.B. Gender und Inklusion im Digitalen genannt, in anderen Gesprächen wurde auf einzelne Technologien verwiesen wie z.B. KI oder Blockchain oder besonders relevante Transformationsfelder wie z.B. Energie und Mobilität. Andere wünschten sich z.B. die Integration thematisch unabhängiger Handlungsfelder wie Strategie und Governance.

Die beispielhaft genannten Aspekte zeigen, dass es aktuell weniger die eine richtige Systematisierung gibt, als vielmehr geteilte und bewusst divergierende Einschätzungen darüber, welche Handlungsfelder prioritär sind und die sich bestätigende Erkenntnis, dass jede Komplexitätsreduktion dazu führt, dass nicht alle Handlungsfelder die Expert:innen bekannt sind, abgedeckt sind. Der Validierungsprozess war insgesamt sehr wertvoll für die Weiterentwicklung und hat zu vielfältigen Anpassungen in dem Charta-Hauptdokument bzw. einzelnen Handlungsfeldern geführt.

### 3.3 Öffentlichkeitsarbeit und Weiterentwicklung

Die Charta wurde vielfach in der CSCP-Kommunikation aufgegriffen und auf Veranstaltungen wie beispielsweise den folgenden vorgestellt:

- Baustein Orientierungswissen von nachhaltig.digital am 28.1.2021.
- Barcamp Nachhaltigkeit & Digitalisierung von drei Mittelstand Digitalzentren am 6.5.2021.
- nachhaltig.digital Konferenz „Zukunft Mittelstand - Daten oder Mindset?“ am 15.11.2021.
- Digital Demo Day Konferenz in Düsseldorf am 09.09.2021;

Das zweite vorgesehene physische Treffen in Osnabrück wurde in Absprache mit Herr Dr. Lefèvre mit Blick auf die Pandemie in einen Online-Abschlussworkshop umgemünzt. Dieser fand am 7.12.2021 mit insgesamt 23 Teilnehmenden statt. Neben der Vorstellung der finalen Version der Charta wurde zu den folgenden Leitfragen gearbeitet:

- Welche möglichen Anknüpfungspunkte zur Charta sehen Sie als Vertreter:in Ihrer Organisation/ Initiative und wo ist für Sie Zusammenarbeit denkbar?
- Was sind aus Ihrer Erfahrung erfolversprechende Strategien, um KMU zu “nachhaltig-digitalen” Aktivitäten zu motivieren und die praktische Umsetzung zu fördern?
- Was braucht es für die Realisierung der wesentlichen Outcomes aus der Gruppendiskussion zu den zwei Leitfragen?

Wesentliche Erkenntnisse waren, dass die Mittelstand Digitalzentren als Folgeinitiativen der Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren vielfältige Ansatzpunkte entlang der unterschiedlichen Engagementtiefen (informieren, sensibilisieren, qualifizieren, umsetzen) bieten, da die Bearbeitung von Nachhaltigkeit im Digitalisierungskontext ein verbindlicher Bestandteil der Ausschreibung war, den viele Konsortien nicht unmittelbar bedienen können. Zudem wurde deutlich, dass eine engere Abstimmung zwischen den vielfältigen Initiativen in Deutschland wie z.B. der BMJV CDR-Initiative, den CDR Building Bloxx des BVDW oder der Charta Digitale

Vernetzung wünschenswert wäre, um gemeinsam mehr Wirkung in der Praxis zu erzielen. Denn ebendaran scheitert es zumeist in der Praxis. Während es Ende 2021 nicht an theoretisch Modellen und dem Wunsch der Autor:innen mangelt, dass alle Stakeholder dieses anwenden mögen, bleibt die Verbreitung und Anwendung in der Praxis hinter der Notwendigkeit einer grün-digitalen Transformation in der Breite der KMU zurück. Die größte Herausforderung ist es, so zeigt sich, Wirkung in der Praxis mit Unternehmen zu erzielen, also Unternehmen dafür zu gewinnen, die nachhaltig-digitalen Handlungsfelder betriebsorganisatorisch und wo notwendig auch investiv zu bearbeiten. Ebendies ist der Ausgangspunkt für ein mögliches Folgeprojekt, das das CSCP Herrn Lefèvre in Form einer bereits in zwei Terminen andiskutierten Projektskizze zukommen lassen wird.

## 4. FAZIT

Die Entwicklung und Validierung eines niedrigschwelligen und praxisnahen Orientierungs- und Handlungsmodells für eine nachhaltige Digitalisierung in und durch KMU unter breiter Stakeholdereinbindung ist gelungen. Zugleich ist festzuhalten, dass die Entwicklung eines Modells keine Veränderung in der Praxis bewirkt, ebendas ist jedoch mehr denn je notwendig und geboten. Der im Projektverlauf als vielversprechendster Hebel identifizierte Ansatz für das CSCP sind die Mittelstand Digitalzentren als Folgeinitiativen der Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren, da die Bearbeitung von Nachhaltigkeit im Digitalisierungskontext mit der Zielgruppe KMU ein verbindlicher Bestandteil der Ausschreibung war bzw. ist, den viele Konsortien nicht unmittelbar bedienen können. Diese Lücke gedenkt das CSCP als etablierter Konsortialpartner und führender Nachhaltigkeitsexperte auf Basis der Charta im Rahmen eines Folgeprojekts zu füllen.

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P. (2018). Digitalisation as an Enabler of Circular Economy. *Procedia CIRP*, 73, 45-49.

BMVJ (2018): Corporate Digital Responsibility-Initiative: Digitalisierung verantwortungsvoll gestalten; [https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/100818\\_CDR-Initiative.pdf?sessionid=B1C55529834762F20E1571CB7DEDE147.2\\_cid334?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/100818_CDR-Initiative.pdf?sessionid=B1C55529834762F20E1571CB7DEDE147.2_cid334?__blob=publicationFile&v=4); letzter Zugriff 23.5.2019

Lopez, F. J. D.; Bastein, T.; Tukker, A. (2018): Business Model Innovation for Resource-efficiency, Circularity and Cleaner Production: What 143 Cases Tell Us, *Ecological Economics*.

VDI (2017): Ressourceneffizienz durch Industrie 4.0 - Potenziale für KMU des verarbeitenden Gewerbes, VDI Zentrum Ressourceneffizienz, Berlin, [https://www.ressourcen-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Bilder/Newsroom/Studie\\_Ressourceneffizienz\\_durch\\_Industrie\\_4.0.pdf](https://www.ressourcen-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Bilder/Newsroom/Studie_Ressourceneffizienz_durch_Industrie_4.0.pdf), letzter Zugriff 11.09.18.

Willrich (2018): CDR in Wertschöpfungskette: Spannungsfeld der Corporate Digital Responsibility, Corporate Digital Responsibility, Fachgruppe Wirtschaftliche Potenziale & gesellschaftliche Akzeptanz, Smart-Data-Begleitforschung FZI Forschungszentrum Informatik; [https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/2018\\_02\\_smartdata\\_corporate\\_digital\\_responsibility.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/2018_02_smartdata_corporate_digital_responsibility.pdf?__blob=publicationFile&v=8), letzter Zugriff 23.5.2019