Dr. Verena Timmer und Prof. Dr. Pauline C. Reinecke

Nachhaltigkeitstransformation an der Schnittstelle von Real- und Finanzwirtschaft: Das Beispiel der Spedition Koch International, der Sparkasse Osnabrück und der Softwarelösung nawisio

Der Beitrag untersucht, wie Nachhaltigkeitstransformation in der Praxis gelingen kann – insbesondere an der Schnittstelle von Real- und Finanzwirtschaft. Er zeigt am Beispiel der Spedition Koch International, der Sparkasse Osnabrück und der Softwarelösung nawisio, wie Kooperationen zwischen Unternehmen, Banken und digitalen Lösungsanbietern helfen, regulatorische Anforderungen in handhabbare Prozesse zu übersetzen. Aufbauend auf Forschung zu sozialen Bewegungen und institutionellem Wandel wird Nachhaltigkeit als ein dreistufiger Prozess verstanden: von der gesellschaftlichen Mobilisierung über die Entwicklung neuer Lösungen bis hin zur Integration in bestehende Strukturen. Das Fallbeispiel verdeutlicht, wie ein mittelständisches Logistikunternehmen Nachhaltigkeitsberichterstattung frühzeitig operationalisiert und trotz rechtlicher Unsicherheit konsequent weiterverfolgt. Der Beitrag schließt mit praktischen Implikationen für Logistikunternehmen, Banken, Softwareanbieter und Politik: Nachhaltigkeitstransformation erfordert konkrete, sektorspezifische Ansätze – von gemeinsamen Standards und Netzwerken bis zu gezielter Förderung.

I. Einleitung

Unternehmen stehen heute stärker als je zuvor vor der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle und Prozesse grundlegend nachhaltiger zu gestalten. Der Europäische Green Deal von 2019 hat hierfür entscheidende Impulse gesetzt[1] und auch Deutschland verfolgt ambitionierte Ziele, um Wirtschaft und Gesellschaft auf einen langfristig nachhaltigen Kurs zu bringen – z.B. den Klimaschutzplan 2050, der die klimaschutzpolitischen Grundsätze und Ziele der Bundesregierung zusammenfasst und den Weg zu einem weitgehend treibhausgasneutralen Deutschland bis zum Jahr 2050 beschreibt.[2] Damit wird Nachhaltigkeit von einer freiwilligen Initiative zu einer zentralen strategischen und regulatorischen Anforderung für Unternehmen.

Sowohl Real- als auch Finanzwirtschaft spielen in diesem Wandel eine Schlüsselrolle. Besonders der Finanzsektor kann über die gezielte Allokation von Kapital nach Nachhaltigkeitskriterien – etwa bei der Kreditvergabe – entscheidende Steuerungsimpulse für die Transformation setzen. Die Schnittstelle zwischen Finanz- und Realwirtschaft wird damit zu einem zentralen Hebel, um ökologische und soziale Ziele in marktwirtschaftliche Prozesse zu übersetzen.[3]

In den vergangenen Jahren hat die Europäische Union die Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichterstattung und -transparenz verschärft. Für Unternehmen ab einer bestimmten Mitarbeitendenzahl und Größe gilt die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung deutlich ausgeweitet hat.[4,5] Für Unternehmen, die nicht unter diese Berichtspflicht fallen, ist ein freiwilliger Berichtsrahmen für kleine und mittlere Unternehmen (Voluntary Reporting standard for small and medium Enterprises – VSME) in Vorbereitung. Für beide Anwendungsbereiche legen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die entsprechenden Herangehensweisen und Indikatoren fest und bringen so die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf eine unternehmensübergreifend vergleichbare Grundlage.[6]

In Bezug auf die Finanzwirtschaft verpflichten die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) Banken, Fonds und Vermögensverwalter dazu, offenzulegen, wie sie Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) in ihre Investitions- und Entscheidungsprozesse integrieren. Die ESRS regeln im Detail, welche Informationen zu berichten sind und nach welchen Kriterien dies zu erfolgen hat.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen dabei vor besonderen Herausforderungen. Zwar wurde ihre

1 https://www.consilium.europa.eu/de/policies/european-green-deal/.
2 https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-klimaschutzplan-2050.html.
3 *Reppmann* et al., Sustainability Transformation Monitor, 2024, S.112.
4 *Stojanović-Blab & Blab*, in: Heese et al. (Hrsg.), Die Nachhaltigkeitsziele der UN im Spiegel der Wissenschaft, 2025, S. 135.
5 https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html.
6 https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en?utm_source=chatgpt.com.

Berichtspflicht im Rahmen des *Omnibus-Verfahrens* auf 2027 verschoben,[7] doch Banken benötigen schon heute belastbare ESG-Daten, um ihre Kreditportfolios regulatorisch konform auszurichten. Ein unzureichend nachhaltiges Portfolio kann höhere Eigenkapitalanforderungen oder Finanzierungskosten nach sich ziehen. Umgekehrt können Unternehmen durch strukturierte ESG-Berichterstattung nicht nur Transparenz schaffen, sondern auch bessere Kreditkonditionen erzielen – insbesondere, wenn sie digitale Werkzeuge wie nawisio nutzen, um bestehende, oft nicht dokumentierte Nachhaltigkeitsaktivitäten systematisch zu erfassen.

Ein Beispiel für die aktive Gestaltung dieser Schnittstelle zwischen Real- und Finanzwirtschaft ist die Softwarelösung *nawisio* der Sparkassen-Finanzgruppe und ihrem zentralen Software- und Beratungsanbieter *S-Management Services (SMS)*. Mit nawisio steht Unternehmen ein digitales Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Verfügung, das die Erfassung, Analyse und Berichterstattung von ESG-Kennzahlen unterstützt. Diese Lösung reagiert auf einen wachsenden Handlungsdruck: EU-Regulierungen verpflichten Banken zunehmend, über Nachhaltigkeitsrisiken in ihren Kreditportfolios zu berichten – und damit indirekt auch über die Nachhaltigkeitsleistung ihrer Kund:innen.[8] Studien zeigen jedoch, dass viele Unternehmen die Tragweite dieser Offenlegungspflichten noch unterschätzen und digitale Reportinglösungen bislang zögerlich einsetzen.[9]

Der vorliegende Beitrag beleuchtet anhand des Praxisbeispiels der Spedition Koch International, der Stadtsparkasse Osnabrück und der Softwarelösung nawisio, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Praxis umgesetzt wird und welche Fortschritte bereits sichtbar sind. Hierzu wird erst die gesellschaftliche Transformation als dreistufiger Prozess beschrieben. Danach zeigt der Artikel anhand des Praxisbeispiels, dass die Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen weiter fortgeschritten ist – und dass Banken als Finanzpartner und digitale Lösungsanbieter diesen Wandel aktiv mitgestalten können. Abschließend richtet der Beitrag den Blick nach vorn: auf die Chancen branchenweiter Zusammenarbeit, den Austausch von Best Practices und die gemeinsame Gestaltung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Finanzlandschaft.

Praxishinweis:

Nachhaltigkeit braucht Zusammenarbeit: Die Transformation schreitet voran – viele Unternehmen handeln bereits. Digitale Lösungen wie nawisio und Partner wie die Sparkassen zeigen, wie Real- und Finanzwirtschaft gemeinsam Transparenz schaffen, Fortschritte messbar machen und nachhaltiges Wirtschaften beschleunigen können.

II. Gesellschaftliche Transformation als dreistufiger Prozess

Gesellschaftliche Transformationen verlaufen selten linear oder rein politisch gesteuert. Forschung zu sozialen Bewegungen und institutionellem Wandel zeigt, dass tiefgreifende Veränderungen typischerweise drei ineinandergreifende Phasen durchlaufen:

(1) soziale Bewegung und öffentliche Problematisierung bestehender Missstände,
(2) Entwicklung und Erprobung neuer Lösungen, sowie
(3) Integration dieser neuen Praktiken in bestehende Systeme.

Erst wenn alle drei Phasen aufeinander aufbauen, kann eine Idee von der gesellschaftlichen Peripherie in den wirtschaftlichen und politischen Mainstream übergehen.[10] Daher wird anschließend an die drei Phasen eine kurze Abschätzung zu dem gegenwärtigen Stand der Nachhaltigkeitstransformation vorgenommen und dann der Übergang vom gesellschaftlichen Ideal zur praktischen Umsetzung skizziert.

1. Phase: Soziale Bewegung und öffentliche Problematisierung bestehender Missstände

Jeder Wandel beginnt mit Sichtbarkeit und moralischer Dringlichkeit. Soziale Bewegungen entstehen, wenn Akteure Defizite in bestehenden Systemen benennen, sie als ungerecht oder schädlich markieren und damit eine kollektive Handlungsbasis schaffen.

Forschung zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen zeigt, dass Wandel häufig dort einsetzt, wo bestehende Praktiken öffentlich als moralisch fragwürdig oder schädlich dargestellt werden. Bewegungsakteure kontrastieren dabei das Bestehende mit alternativen Vorstellungen von einem „besseren“ oder „richtigen“ Handeln – etwa indem sie industriell-technisierte, anonyme oder entfremdende Praktiken kritisieren und ihnen Werte wie Natürlichkeit, Authentizität oder soziale Verantwortung entgegensetzen. So entsteht Aufmerksamkeit und moralische Zustimmung für neue, bislang randständige Ideen.[11]

Diese Form der moralischen Rahmung erfüllt eine doppelte Funktion: Sie kritisiert bestehende Routinen und eröffnet zugleich neue Orientierungen, an denen sich gesellschaftliches Handeln ausrichten kann. Untersuchungen zeigen,

7 Gemeint ist die Überarbeitung der CSRD durch das EU-Kommissionspaket zur Wettbewerbsfähigkeit 2025.
8 https://www.umweltbundesamt.de/eine-taxonomie-als-schluessel-erfolg-von-0#die-taxonomie-als-herzstuck-des-aktionsplans-sustainable-finance.
9 https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-sustainability-reporting-survey.html.
10 *Swidler*, American Sociological Review, 1986, S. 273–286.
11 *Schneiberg/Lounsbury*, The Sage handbook of organizational institutionalism, 2017, S. 281–310.

dass solche Bewegungen bestehende Strukturen aktiv infrage stellen, Lücken und Widersprüche sichtbar machen und dadurch den Boden für Veränderung bereiten. [12]

Diese Anfangsphase ist daher bewusst konfrontativ: Neue Ideen müssen laut, emotional und moralisch aufgeladen gegen bestehende Systeme positioniert werden, um als „anders" wahrgenommen und gesellschaftlich ernst genommen zu werden. Erst durch diese symbolische Gegenüberstellung entsteht der kulturelle Raum, in dem Innovationen Resonanz finden können.[13]

2. Phase: Entwicklung und Erprobung neuer Lösungen

Nach der moralischen Mobilisierung folgt die Phase der praktischen Umsetzung. Bewegungen gewinnen an Kraft, wenn sie konkrete Alternativen schaffen, die zeigen, dass Veränderung möglich ist. Aus abstrakten Forderungen werden greifbare Lösungen – neue Produkte, Verfahren, Organisationsformen oder Vermarktungswege –, die moralische Werte in praktisches Handeln übersetzen.

Studien zu gesellschaftlichen Innovationsprozessen zeigen, dass in dieser Phase neue Formen der Produktion, Vermarktung und Zusammenarbeit entstehen, die alternative Werte wie Transparenz, Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung in ökonomische Routinen überführen. Dadurch bilden sich erste Nischenmärkte und neue Handlungslogiken, in denen gesellschaftliche Überzeugungen in funktionierende Geschäftsmodelle übersetzt werden.[14] Zugleich entstehen in dieser Phase unterstützende Strukturen – etwa Qualitätsstandards, Zertifizierungen, Netzwerke oder Labels –, die die neuen Praktiken stabil und anschlussfähig machen. Solche Infrastrukturen helfen, das Neue zu verbreiten und Vertrauen bei Nutzer:innen, Unternehmen und Institutionen aufzubauen.[15]

Dennoch bleibt diese Entwicklungsphase zunächst spannungsreich: Das Neue definiert sich weiterhin im Gegensatz zum Alten. Erst wenn die Alternativen als eigenständige und konsistente Logik erkennbar werden, können sie als glaubwürdige und tragfähige Antwort auf bestehende Probleme überzeugen.[16]

3. Phase: Integration in bestehende Systeme

Die dritte Phase entscheidet darüber, ob Wandel dauerhaft Bestand hat. Sie markiert den Übergang von einer alternativen Bewegung zur gesellschaftlichen Normalität. Nach der Etablierung neuer Märkte oder Praktiken suchen viele Initiativen die Zusammenarbeit mit staatlichen und wirtschaftlichen Institutionen – etwa über gemeinsame Standards, Zertifizierungen oder Partnerschaften. Auf diese Weise verlieren sie zwar häufig einen Teil ihrer ursprünglichen Radikalität, gewinnen dafür jedoch Reichweite, Stabilität und Akzeptanz.[17] In dieser Phase geht es um die Übersetzung neuer Werte und Handlungslogiken in bestehende Strukturen. Damit Wandel langfristig wirksam werden kann, müssen alternative Ansätze mit bestehenden wirtschaftlichen und regulatorischen Systemen in Einklang gebracht werden. Vermittlungsakteure, die zwischen neuen Ideen und etablierten Institutionen Brücken schlagen, übernehmen dabei eine zentrale Rolle: Sie machen Innovationen anschlussfähig und sichern, dass gesellschaftlicher Wandel nicht nur möglich, sondern auch tragfähig wird.[18]

4. Der gegenwärtige Stand der Nachhaltigkeitstransformation

Überträgt man dieses Modell auf die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte, zeigt sich: Der Prozess stockt derzeit in der dritten Phase – der Integration. In der ersten Phase haben Bewegungen wie Fridays for Future das Thema Nachhaltigkeit mit großer gesellschaftlicher Resonanz auf die Agenda gebracht.[19] In der zweiten Phase folgten politische Programme wie der European Green Deal und rechtliche Rahmenwerke wie die CSRD, die Nachhaltigkeit operationalisieren sollten.

Während von einigen Unternehmen die CSRD als notwendig und richtungsweisend für die Zukunft eingeschätzt wird, bleibt die Umsetzung für andere Unternehmen gleichzeitig eine Herausforderung. Viele Unternehmen empfinden die CSRD als abstrakt, komplex und schwer anwendbar. Im Zuge der politischen Debatte kam es im Zusammenhang des „Kompass für Wettbewerbsfähigkeit"[20] und dem dadurch angestoßenen Omnibus-Verfahren[21] im Februar 2025 zu einer erneuten Diskussion der CSRD-Anforderungen, die bis heute anhält. Dementsprechend stehen Unternehmen in der Schwebe, ob sie überhaupt berichtspflichtig sind und wenn ja, welche ESG-Daten es zu berichten gilt. Dadurch droht die entscheidende Übersetzungsleistung – die Verbindung zwischen normativem Anspruch und praktischer Umsetzung – zu stocken. Es fehlt an handhabbaren Lösungen, die Nachhaltigkeit als alltägliches Steuerungsprinzip in Organisationen verankern. Zudem sind Banken weiterhin dazu verpflichtet ESG-Kennzahlen zu berücksichtigen, befürchten nun aber, dass es umso schwerer wird von Unternehmen an entsprechende und valide Kennzahlen zu kommen.[22] An dieser Stelle setzt die

12 *Hedberg/Lounsbury*, Organization Science, 2021, 32(2), S. 433–454.
13 *Slade Shantz, Fischer, Liu und Lévesque*, Journal of Management Studies, 2019, 56(7), S. 1260–1286
14 *Weber et al.*, Administrative Science Quarterly, 2008, 53(3), S. 529–567.
15 *Weber et al.*, Administrative Science Quarterly, 2008, 53(3), S. 529–567.
16 *Hedberg/Lounsbury*, Organization Science, 32(2), 2021, S. 433–454.
17 *Weber et al.*, Administrative Science Quarterly, 2008, 53(3), S. 529–567.
18 *Hedberg/Lounsbury*, Organization Science, 2021, 32(2), S. 433–454.
19 *Reinecke/Wrona*, Journal of Management Studies, 2021, 62(6), S. 2302–2328.
20 https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_de.
21 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_614.
22 https://finanzmarktwelt.de/esg-lockerung-birgt-kreditrisiken-warnen-europas-banken-340536/.

nächste Entwicklungsphase an: konkrete, branchenspezifische Initiativen, die Nachhaltigkeit operationalisieren, Datenstrukturen schaffen und Kooperationen zwischen Real- und Finanzwirtschaft fördern.

5. Übergang: Vom gesellschaftlichen Ideal zur praktischen Umsetzung

Wie kann dieser Übergang gelingen? Ein Blick auf die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen bereits handeln – auch unter unsicheren regulatorischen Bedingungen. Das folgende Fallbeispiel der Spedition Koch International, der Sparkasse Osnabrück und der Softwarelösung nawisio zeigt exemplarisch, wie Nachhaltigkeitstransformation praktisch gestaltet werden kann. Es illustriert, wie normative Ideen durch Kooperation, Technologie und institutionelle Einbettung in bestehende Systeme integriert werden – und wie gesellschaftlicher Wandel im Alltag von Organisationen Form annimmt.

Praxishinweis: Gesellschaftlicher Wandel braucht beides – Überzeugung und Umsetzung. Nachdem soziale Bewegungen und politische Rahmenwerke Nachhaltigkeit sichtbar gemacht haben, ist jetzt die Integration in den Unternehmensalltag entscheidend. Die Zukunft der Transformation entscheidet sich in der Praxis – nicht in der Theorie.

III. Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel zeigt, wie Nachhaltigkeitstransformation an der Schnittstelle zwischen Real- und Finanzwirtschaft konkret umgesetzt werden kann. Am Beispiel der Spedition Koch International, der Sparkasse Osnabrück und der Softwarelösung nawisio wird deutlich, wie digitale Werkzeuge und regionale Kooperationen regulatorische Anforderungen in konkrete Handlungsprozesse übersetzen. Der Fall veranschaulicht, dass mittelständische Unternehmen trotz regulatorischer Unsicherheiten und verschobener Berichtspflichten an ihrer Nachhaltigkeitsstrategie festhalten – und diese als kontinuierliche Entwicklung verstehen.

1. Entscheidung für nawisio: Nachhaltigkeit als unternehmerische Haltung

Die Spedition Koch International ist ein familiengeführtes mittelständisches Logistikunternehmen mit rund 800 Mitarbeitenden – und mit einer seit Jahren verankerten Nachhaltigkeitsorientierung. Schon lange vor der CSRD war Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensidentität: Der moderne Hauptstandort wurde nach aktuellen Energiestandards errichtet, Lagerhallen wurden über KfW-Programme energieeffizient gebaut, und in der Fahrzeugflotte kommen zunehmend E- und HVO-Lkw zum Einsatz. Als sich abzeichnete, dass gesetzliche Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung kommen würden, entschied sich Koch, den Wandel frühzeitig und aktiv mitzugestalten.[23]

Im Zuge der neuen regulatorischen Vorgaben suchte das Unternehmen 2022 nach einer Lösung, die ESG-Daten strukturiert erfasst, analysiert und für das Reporting aufbereitet. Die Wahl fiel auf nawisio, eine Softwarelösung der Sparkassen-Finanzgruppe und der S-Management Services (SMS), die in Kooperation mit der Sparkasse Osnabrück entwickelt wurde. Für Koch war die räumliche Nähe ein zentraler Faktor: Ansprechpartner befanden sich vor Ort, die Software war auf die Bedürfnisse des deutschen Mittelstands zugeschnitten, deutschsprachig, kosteneffizient und technologisch ausgereift.

„Wir hatten viele Tools auf dem Tisch, aber nawisio war nicht nur benutzerfreundlich, sondern sprach unsere Sprache – im wahrsten Sinne des Wortes“, erinnert sich Marten Schmidt, Head of Finance. Neben der Bedienfreundlichkeit überzeugte die Flexibilität: Innerhalb der Software können unterschiedliche Reporting-Standards (CSRD, VSME u.a.) ausgewählt und Berichte individuell generiert werden. Die regionale Verwurzelung schuf zusätzlich Vertrauen: „Dass die Lösung quasi in der Nachbarschaft entwickelt wurde, hat Vertrauen geschaffen“, so Schmidt.

Auch die Unternehmensleitung trug die Entscheidung mit. Als inhabergeführtes Unternehmen, in dem drei Brüder weiterhin als Gesellschafter aktiv sind, versteht Koch Nachhaltigkeit nicht nur als Compliance-Thema, sondern als Ausdruck werteorientierter Unternehmensführung. nawisio wurde nicht als weiteres Reporting-Tool gesehen, sondern als Instrument, um Verantwortung sichtbar und messbar zu machen – sowohl gegenüber Mitarbeitenden als auch gegenüber Kunden und Partnern.

2. Implementierung und Arbeit mit nawisio: Nachhaltigkeit wird strukturiert

Mit der Entscheidung begann ein intensiver Organisationsprozess. Unter der Leitung von Paul Thaler, verantwortlich für Transformation und Geschäftsentwicklung, wurde ein interdisziplinäres Projektteam aufgestellt: Fachbereichsleitungen, Geschäftsführung, Controlling und Projektmanagement arbeiteten eng zusammen.

Der Einstieg erfolgte über die doppelte Wesentlichkeitsanalyse – den Kern der CSRD-Vorbereitung. Mithilfe von nawisio wurden relevante Themen identifiziert, priorisiert und in zwölf Fachgruppen mit jeweils rund fünf Mitarbeitenden verteilt. Ziel war es, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, ohne den Arbeitsaufwand unnötig zu erhöhen. Die Software leitete die Teams schrittweise durch thematische Module – von Umwelt- über Sozial- bis hin zu Governance-Aspekten.

23 https://koch-international.de/nachhaltigkeit/.

„Für viele war es die erste echte Begegnung mit Nachhaltigkeit jenseits des Ökologischen“, erklärt Thaler. Während ökologische Themen wie Energieeffizienz und alternative Antriebe längst etabliert waren, öffnete die Arbeit mit nawisio neue Sichtweisen auf soziale Aspekte – etwa auf Inklusion, Gesundheit oder Arbeitsbedingungen. Erst durch den strukturierten Prozess wurde sichtbar, wie viel bereits im Unternehmen geschah – und wo neue Handlungsfelder lagen.

Die größte Herausforderung lag weniger in der Technik als in der internen Kommunikation. Viele Mitarbeitende fragten zunächst, ob die neue Berichtspflicht nicht nur zusätzliche Bürokratie bedeute. Doch mit wachsendem Verständnis stieg die Akzeptanz. Die Software half entscheidend, abstrakte Anforderungen in konkrete Arbeitsschritte zu übersetzen. Besonders geschätzt wurde, dass Verantwortlichkeiten direkt im Tool zugewiesen werden konnten – ein echter Mehrwert für den Arbeitsalltag.

Parallel engagierte sich Koch im CargoLine-Netzwerk, einem Zusammenschluss von 42 Logistikunternehmen, um Nachhaltigkeitsberichterstattung branchenweit zu fördern. Das Unternehmen teilte seine Erfahrungen mit nawisio, unterstützte die Strukturierung des CSRD-Prozesses und beteiligte sich an der Entwicklung einer Longlist relevanter ESG-Themen für die Speditionsbranche.

Dieses Engagement verfolgte mehrere Ziele: Zum einen stärkt eine gemeinsame Herangehensweise die Beziehungen innerhalb eng verzahnter Lieferketten, in denen einheitliche Standards die Koordination und Transparenz verbessern. Zum anderen erleichtert die Harmonisierung von ESG-Standards die Zusammenarbeit mit Banken. Wenn Kreditinstitute auf einheitliche Branchenstandards zurückgreifen können, wird die Risikoabschätzung in der Kreditvergabe präziser – und Finanzierungskonditionen können branchenweit günstiger gestaltet werden. So entstehen Anreize für Investitionen in Nachhaltigkeit, die einzelnen Unternehmen wie auch der gesamten Branche zugutekommen.

3. Ausblick: Nachhaltigkeit als Kontinuität trotz regulatorischer Unsicherheit

Mit dem Omnibus-Verfahren 2025 und der Verschiebung der Berichtspflicht für KMU auf 2027 veränderten sich die Rahmenbedingungen – der unmittelbare Druck nahm ab. „Natürlich waren wir auch erleichtert, etwas mehr Zeit zu haben“, sagt Thaler. „Aber gleichzeitig hängen wir jetzt in der Luft – es fehlt ein klarer Standard, auf den sich alle beziehen können.“ Koch liegt mit rund 800 Mitarbeitenden unterhalb der Schwelle zur verpflichtenden CSRD-Anwendung, plant aber, sich freiwillig am VSME-Standard zu orientieren, sobald dieser offiziell verabschiedet ist.[24]

Trotz der Entschärfung bleibt Nachhaltigkeit im Unternehmen fest verankert. Der begonnene Strukturierungsprozess hat Spuren hinterlassen – in den Daten, in den Abläufen und im Denken. „Wir haben viele Menschen im Haus mitgenommen“, betont Schmidt. „Das Thema ist jetzt kein Projekt mehr, sondern Teil unseres Alltags.“ Die gesammelten ESG-Daten dienen inzwischen nicht nur der Berichterstattung, sondern auch der strategischen Weiterentwicklung – etwa bei Energieeffizienz, Fahrzeugmanagement und sozialer Verantwortung.

Auch externe Faktoren halten das Thema präsent: Kunden verlangen zunehmend ESG-Informationen ihrer Lieferanten, und Banken berücksichtigen Nachhaltigkeitskriterien in der Kreditvergabe. Schmidt fasst es pragmatisch zusammen: „Ich wünsche mir, dass Finanzierungspartner künftig stärker anerkennen, was Unternehmen bereits leisten – und das auch in Kreditentscheidungen honorieren.“

Koch versteht Nachhaltigkeitstransformation daher als gemeinsame Aufgabe von Unternehmen, Banken und Softwareanbietern. Digitale Lösungen wie nawisio schaffen Transparenz, reduzieren Komplexität und machen Fortschritte sichtbar. Die Sparkasse Osnabrück agiert dabei nicht nur als Finanzpartner, sondern auch als Impulsgeber und Brückenbauer zwischen Real- und Finanzwirtschaft.

„Nachhaltigkeit ist kein Sprint, sondern ein Marathon“, resümiert Thaler. „Wir wissen jetzt, wo wir stehen, was wir können – und dass wir den Weg weitergehen, auch ohne gesetzlichen Zwang.“ Für die kommenden Jahre setzt Koch auf Kontinuität: Ausbau der Datennutzung, branchenweiter Erfahrungsaustausch und ein noch engeres Zusammenspiel mit Finanzpartnern. Das Beispiel zeigt: Nachhaltigkeitstransformation ist längst Realität – sie lebt vom Tun, vom Teilen und vom Dranbleiben.

Praxishinweis: Nachhaltigkeit wird nicht verordnet, sie wird gestaltet. Der Fall Koch zeigt, dass Fortschritt entsteht, wenn Unternehmen, Banken und Technologiepartner ihre Rollen aktiv verbinden – pragmatisch, datenbasiert und mit Haltung.

IV. Implikationen

Die Analyse zeigt: Der Wille zur Nachhaltigkeitstransformation ist in Wirtschaft, Politik und Finanzsektor vorhanden. Doch die Dynamik stockt derzeit in der dritten Phase gesellschaftlichen Wandels – der Integration neuer Praktiken in bestehende Systeme.

24 https://www.efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/concluded.

Das liegt weniger an mangelnder Motivation, sondern an der Abstraktheit regulatorischer Vorgaben und dem Fehlen branchenspezifischer, handhabbarer Lösungen.

Der Fall Koch verdeutlicht, dass Fortschritt dort entsteht, wo Kooperationen über institutionelle Grenzen hinweg funktionieren – wo Unternehmen, Banken und Softwareanbieter gemeinsam Standards konkretisieren, digitale Werkzeuge an reale Bedarfe anpassen und Erfahrungen teilen.

Aus der Analyse ergeben sich fünf zentrale Handlungsimplikationen:

1. Für Logistikunternehmen: Nachhaltigkeit als strategische Investition verstehen

Logistikunternehmen können von Vorreitern wie Koch lernen, Nachhaltigkeit als strategische Investition statt als regulatorische Pflicht zu begreifen. Entscheidend ist, vorhandene Aktivitäten sichtbar zu machen und systematisch zu strukturieren. Die Nutzung digitaler Tools, die Einrichtung interdisziplinärer Projektgruppen und die Integration von ESG-Kriterien in Investitionsentscheidungen schaffen Transparenz, senken Risiken und stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die frühzeitig in Datenstrukturen investieren, sichern sich nicht nur Wissensvorsprung, sondern auch Vorteile, wenn Regulierungen künftig erneut verschärft werden.

2. Für die Logistikbranche: Netzwerke als Plattform für Wissensaustausch und Standardisierung

Branchenverbände und Netzwerke – wie im Beispiel CargoLine – spielen eine Schlüsselrolle, um Wissen zu bündeln und Best Practices zu verbreiten. Durch gemeinsame ESG-Longlists, Benchmarks oder Schulungsangebote können Branchenakteure Vergleichbarkeit schaffen und Vertrauen bei Kunden, Kreditgebern und Aufsichtsbehörden stärken. Eine Harmonisierung, Präzisierung und Fokussierung der ESG-Kriterien verringert den Aufwand für Unternehmen und erleichtert die Verankerung von Nachhaltigkeit im betrieblichen Alltag.

3. Für Banken: Vom Kreditgeber zum Transformationspartner werden

Für Banken eröffnet die Nachhaltigkeitstransformation die Chance, ihre Rolle neu zu definieren – nicht nur als Finanzierer, sondern als aktiver Partner im Wandel. Sparkassen und andere Institute können regionale Austauschformate wie ESG-Foren oder Nachhaltigkeitsrunden initiieren, in denen Unternehmen, Softwareanbieter und Politik zusammenkommen. Durch branchenspezifische Bewertungslogiken und die aktive Nutzung von ESG-Daten in Kreditentscheidungen lässt sich nachhaltiges Wirtschaften als finanziell attraktive Option positionieren. Das stärkt nicht nur die Transformationsgeschwindigkeit, sondern auch die langfristige Kundenbindung.

4. Für Softwarelösungshersteller: Branchenspezifische Metriken und modulare Systeme entwickeln

Softwarelösungen wie nawisio beschleunigen den Wandel, wenn sie stärker auf branchenspezifische Anforderungen zugeschnitten sind. Entscheidend ist, praxisnahe Indikatoren zu entwickeln, die über regulatorische Mindeststandards hinausgehen und operative Relevanz haben. Ein modularer Aufbau erlaubt es, Unternehmen unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichem Integrationsstand von Nachhaltigkeit in die derzeitigen Prozesse individuell zu unterstützen. Standardisierte, aber dennoch auf eine Branche anpassbare Metriken schaffen Vergleichbarkeit, ohne die Vielfalt betrieblicher Realitäten zu vernachlässigen – ein wesentlicher Hebel für flächendeckende Umsetzung.

5. Für die Politik: Branchenspezifische Förderlogiken und Richtlinien etablieren

Politische Steuerung sollte den Übergang von Regulierung zu Umsetzung gezielt fördern. Es benötigt branchenspezifische Förderprogramme, die Investitionen in nachhaltige Technologien, Datenmanagement und Weiterbildung erleichtern. Zudem kann die Politik Kooperationen zwischen Realwirtschaft, Finanzsektor und digitalen Lösungsanbietern unterstützen – damit Nachhaltigkeit nicht als bürokratische Pflicht, sondern als gemeinsame Innovationsagenda verstanden wird.

V. Fazit

Die Nachhaltigkeitstransformation ist kein linearer Prozess, sondern eine fortlaufende Aushandlung zwischen Ideal und Umsetzung, Moral und Markt, Regulierung und Eigeninitiative. Das Beispiel Koch zeigt eindrucksvoll: Transformation gelingt dort, wo Akteure gemeinsam handeln – Unternehmen, Banken, Softwareanbieter und Politik. Wenn Nachhaltigkeit greifbar, messbar und investierbar wird, entsteht aus regulatorischem Druck tatsächliche Bewegung. Oder, wie Paul Thaler es formuliert:

„Nachhaltigkeit ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Aber wir wissen jetzt, wo wir stehen – und dass wir weiterlaufen werden."

Praxishinweis:

Implikationen zur konkreten Nachhaltigkeitstransformation:

1. **Logistikunternehmen:** Nachhaltigkeit als strategische Investition begreifen und durch digitale Tools, Datenstrukturen und interne Projektteams aktiv gestalten.
2. **Logistikbranche:** Netzwerke wie CargoLine als Plattformen für Erfahrungsaustausch nutzen und branchenspezifische ESG-Metriken definieren.
3. **Banken:** Vom Kreditgeber zum Transformationspartner werden – ESG-Daten in Kreditentscheidungen integrieren und branchenspezifische Austauschformate fördern.
4. **Softwarehersteller:** Branchenspezifische Metriken und modu-

lare Systeme entwickeln, um Unternehmen unterschiedlicher Größe praxisnah zu unterstützen.

5. **Politik:** Abstrakte Regulierung in konkrete Unterstützung übersetzen – durch gezielte Förderprogramme und die Stärkung sektorübergreifender Kooperationen.

Autorinnen:

Dr. Verena Timmer, Jahrgang 1986, Studium an der FH Münster, 2023 Promotion an der Universität Witten/Herdecke, seit 2013 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, seit 2023 in der Funktion der Forschungsleitung, seit 2016 diverse Lehraufträge an der FH Münster, der FOM, Hochschule Bochum und der Universität Witten/Herdecke, seit 2015 Unternehmensberaterin bei Nachhaltigkeits- und Strategieberatungen.

Prof. Dr. Pauline C. Reinecke, Jahrgang 1990, Studium an der Hamburg School of Business Administration und Justus-Liebig-Universität Gießen; 2023 Promotion an der Technischen Universität Hamburg, seit 2025 Juniorprofessorin für Strategisches Unternehmertum an der Leuphana Universität Lüneburg, 2018–2025 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. Thomas Wrona an der Technischen Universität Hamburg, 2019–heute Dozentin an der Technischen Universität Hamburg, Hochschule Fresenius Hamburg, Leuphana Universität Lüneburg und im Zertifikatslehrgang für Aufsichtsräte von Fürstenberg BOARD Services, 2016–2018 Unternehmensberaterin bei KPMG im Bereich M&A und Financial Due Diligence, 2022–heute wissenschaftliche Beirätin des DSLV Bundesverband Spedition und Logistik.

Alexander Harms, M.Sc., Prof. Dr. Thomas Wrona, Prof. Dr. Pauline C. Reinecke

Wege zum papierlosen Handel: Potenziale, Blockaden, Impulse

Handelsdokumente sind das Rückgrat internationaler Lieferketten – sie regeln Eigentumsübergänge, Zahlungsflüsse und Transportabläufe. Trotz vorhandener technischer Standards und regulatorischer Initiativen dominiert Papier – mit hohen Kosten, Verzögerungen, Fehleranfälligkeit und Risiken von Dokumentenverlust. Der Beitrag analysiert, warum der digitale Durchbruch ausbleibt, und untersucht strukturelle wie organisatorische Hürden. Er zeigt die Rolle der Internationalen Handelskammer (ICC), erläutert einen Business Case und gibt praxisnahe Empfehlungen, wie Unternehmen zwischen Regulierung, Effizienzdruck und digitaler Transformation bestehen können.

I. Status quo der Handelsdigitalisierung

Die Digitalisierung der Handelsdokumentation gilt seit Jahren als Schlüssel zur Effizienzsteigerung im internationalen Handel. Gemeint ist damit die Vielzahl an Dokumenten – etwa Konnossemente, Ursprungszeugnisse oder sonstige, für das Akkreditivgeschäft erforderliche Dokumente –, die bei grenzüberschreitenden Warenbewegungen den Eigentumsübergang, die Zahlung und die Zustellung regeln. Diese Dokumente wandern im Laufe eines Geschäfts von Exporteuren über Banken, Reedereien und Zollbehörden bis zu den Importeuren und werden dabei geprüft, bestätigt und weitergeleitet. Heute erfolgt dieser Austausch meist noch papierbasiert, oft über physische Übergaben und Kuriere. Zahlreiche Studien und Pilotprojekte belegen das Potenzial: schnellere Prozesse, geringere Fehlerquoten, niedrigere Kosten, mehr Transparenz. So zeigt etwa eine Analyse der Unternehmensberatung McKinsey, dass allein die Digitalisierung des Konnossements die Kosten der Handelsabwicklung weltweit um rund 6,5 Milliarden US-Dollar senken und den globalen Handel um bis zu 40 Milliarden US-Dollar steigern könnte. Und doch: Der Anteil digitaler Konnossemente liegt weltweit weiterhin unter einem Prozent.[1]

Oft werden technische und rechtliche Hürden als Hauptgründe für den schleppenden Fortschritt genannt – doch diese greifen zunehmend weniger. Auf technischer Seite existieren bereits zahlreiche Standards, Plattformen und Initiativen, die eine papierlose Abwicklung des Handels ermöglichen. Die Open Logistics Foundation und die ICC Digital Standards Initiative (DSI) stellen prominente Initiativen dar, die schon heute Datenstandards etablieren und so eine interoperable Umsetzung ermöglichen.[2] Auch rechtlich bestehen keine grundsätzlichen Hindernisse mehr: In Deutschland wurde bereits 2013 mit der Reform des Seehandelsrechts die Grundlage für elektronische Fracht- und Lagerdokumente geschaffen.[3] International bietet das MLETR-Modellgesetz (Model Law on Electronic

1 *Casanova et al.* v. 04.10.2022, https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/the-multi-billion-dollar-paper-jam-unlocking-trade-by-digitalizing-documentation.

2 Fraunhofer IML v. 26.10.2021, https://www.iccgermany.de/magazin-post/die-icc-digital-standards-initiative/; ICC Germany v. 22.01.2024, https://www.iccgermany.de/magazin-post/die-icc-digital-standards-initiative/.

3 Deutscher Bundestag (2013): Gesetz zur Reform des Seehandelsrechts, abrufbar unter: // https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-zur-reform-des-seehandelsrechts/45247.