

Augsburg, 27.02.2026

Abschlussbericht

„Nachhaltigkeitsmonitor A³“

Autoren:

Prof. Dr. Sabine Joeris

Natalie Notzon

Johannes Schindlbeck

gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium
der Finanzen und für Heimat



I. Abstract

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist eine notwendige Antwort auf die weltweite Vielzahl an ökologischen und sozialen Problemen, die sich auch in der Region A³ (Stadt und Landkreis Augsburg sowie Landkreis Aichach-Friedberg) deutlich zeigen. Das Projekt „Nachhaltigkeitsmonitor A³“ der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH und der Technischen Hochschule Augsburg soll regionale Organisationen deshalb dabei unterstützen, ihre Nachhaltigkeit gezielt und datenbasiert weiterzuentwickeln. Dafür wurde erstmals die unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance einer ganzen Region systematisch untersucht. Mit einem ausführlichen, auf anerkannten Rahmenwerken basierenden Fragebogen wurde erfasst, in welchen Bereichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen bereits umgesetzt werden bzw. wo noch nicht und worin dabei ggf. die Hürden liegen. Die Ergebnisse wurden in einem „Nachhaltigkeitsscore“ quantifizieren, was statistische Auswertungen ermöglichte.

Die erste Umfragerunde fand von Oktober 2023 bis Februar 2024 und die zweite Umfragerunde von Oktober 2024 bis Februar 2025 statt. Die vorliegende Arbeit geht auf die Methode, die Ergebnisse der ersten und zweiten Umfragerunde, den Vergleich der beiden Umfragerunden sowie auf die Weiterentwicklung von Handlungsempfehlungen speziell für die Region A³ ein. In den Umfragerunden wurden, mittels (LASSO-) Regressionsanalysen, erneut die Treiber für Nachhaltigkeit in einer Organisation identifiziert. Organisationen agieren wesentlich nachhaltiger, wenn interne Regeln, Standards und Prozessen zur Steigerung der Nachhaltigkeit existieren, sie ihre Werte, Mission, Vision und Purpose definieren, ökologische, ökonomische und soziale Kennzahlen erfassen, in den Dialog mit ihren Stakeholdern gehen und sich mit anderen Organisationen über Nachhaltigkeitshemen austauschen und Networking betreiben. Die deskriptive Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass die Organisationen in der sozialen Dimension am besten abschnitten. Der Vergleich zeigt einen positiven Trend in der Umsetzung von Maßnahmen in der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Bereits nach der ersten Umfragerunde wurden konkret an die Region angepasste Handlungsempfehlungen für die Organisationen entwickelt und umgesetzt. Anschließend an die zweite Umfragerunde und den Vergleich wurden bestehende Handlungsempfehlungen an die wissenschaftlich belegten Erkenntnisse angepasst sowie neue Handlungsempfehlungen entwickelt. Das Ziel der Handlungsempfehlungen ist, die Organisationen in der Region A³ bei der Integration von Nachhaltigkeit zu unterstützen.

Schlagworte

Nachhaltigkeitsmonitor, Unternehmerische Nachhaltigkeit, Region A³, Wirtschaftsraum Augsburg, Nachhaltigkeitsscore, Umfrage, LASSO-Regression

Gender-Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) meist verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen im generischen Maskulinum (z. B. Teilnehmer) gelten – sofern nicht anders kenntlich gemacht – gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------------|--|-------------|
| I. | Abstract | II |
| II. | Abbildungsverzeichnis | V |
| III. | Abkürzungsverzeichnis | VII |
| 1. | Einleitung | 1 |
| 2. | Relevanz unternehmerischer Nachhaltigkeit | 3 |
| 2.1. | <i>Nachhaltigkeit in der Region A³</i> | 4 |
| 2.1. | <i>Nachhaltigkeit in einer Organisation der Region A³</i> | 7 |
| 3. | Aufbau des Projekts | 10 |
| 4. | Vorbereitung und Methodik | 12 |
| 4.1. | <i>Fragebogen</i> | 12 |
| 4.2. | <i>Datenbereinigung</i> | 14 |
| 4.3. | <i>Stichproben</i> | 16 |
| 4.3.1. | 2023/2024 | 16 |
| 4.3.2. | 2024/2025 | 17 |
| 4.3.3. | Vergleich..... | 17 |
| 4.4. | <i>Auswertung</i> | 17 |
| 4.4.1. | Aufbereitung und Quantifizierung der Daten | 17 |
| 4.4.2. | Vorgehen bei der deskriptiven Analyse | 18 |
| 4.4.3. | Vorgehen bei der induktiven Analyse | 19 |
| 5. | Top 10 Ergebnisse | 22 |
| 5.1. | <i>Umfrage 2023/2024</i> | 22 |
| 5.2. | <i>Umfrage 2024/2025</i> | 27 |
| 5.3. | <i>Vergleich</i> | 33 |
| 6. | Handlungsempfehlungen | 38 |
| 7. | Fazit und Ausblick | 40 |
| 7.1. | <i>Fazit zum Nachhaltigkeitsmonitor</i> | 40 |
| 7.2. | <i>Fazit zu den Handlungsempfehlungen</i> | 41 |
| 7.3. | <i>Ausblick</i> | 42 |
| 8. | Literaturverzeichnis | VIII |

II. Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| <i>Abbildung 1: 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Quelle: Sailer, U., Nachhaltigkeitscontrolling (2024), S. 20).</i> | 3 |
| <i>Abbildung 2: Einordnung der Region A3 im Nachhaltigkeitskontext (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 4 |
| <i>Abbildung 3: Augsburgs Konzept der vier Nachhaltigkeitsdimensionen (Quelle: Im Internet: Nachhaltigkeit - Zukunftsleitlinien für Augsburg (2025)).</i> | 6 |
| <i>Abbildung 4: Frage Nachhaltigkeitsmonitor (Quelle: Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor 2025).</i> | 14 |
| <i>Abbildung 5: Ausschnitt Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor - Teilnahme (Quelle: Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor 2025).</i> | 15 |
| <i>Abbildung 6: Auswertung deskriptive Ergebnisse - Alter der Organisation (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 19 |
| <i>Abbildung 7: Auswertung deskriptive Ergebnisse - Alter Intervall (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 19 |
| <i>Abbildung 8: Herausforderungen erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 22 |
| <i>Abbildung 9: Unterstützungsbedarf erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 23 |
| <i>Abbildung 10: Nachhaltigkeitsscores der Dimensionen und Gesamtscore erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 23 |
| <i>Abbildung 11: Nachhaltigkeitsscores der Themenfelder erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 24 |
| <i>Abbildung 12: Nachhaltigkeitsscores Branchen und Stadt vs. Land erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 24 |
| <i>Abbildung 13: Gründe für Nichtumsetzung erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 25 |
| <i>Abbildung 14: Induktive Auswertung Stakeholderdialog erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 25 |
| <i>Abbildung 15: Induktive Auswertung Werte, Mission, Vision und Purpose erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 26 |
| <i>Abbildung 16: Induktive Auswertung interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung der Nachhaltigkeit erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 26 |
| <i>Abbildung 17: Induktive Auswertung Austausch und Networking Maßnahmen erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 27 |
| <i>Abbildung 18: Herausforderungen zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 28 |
| <i>Abbildung 19: Unterstützungsbedarf zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 28 |
| <i>Abbildung 20: Nachhaltigkeitsscores der Dimensionen und Gesamtscore zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 29 |
| <i>Abbildung 21: Nachhaltigkeitsscores der Themenfelder zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 29 |
| <i>Abbildung 22: Nachhaltigkeitsscores Branchen und Stadt vs. Land zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 30 |
| <i>Abbildung 23: Gründe für Nichtumsetzung zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 30 |
| <i>Abbildung 24: Induktive Auswertung Stakeholderdialog zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 31 |

| | |
|---|----|
| <i>Abbildung 25: Induktive Auswertung Werte, Mission, Vision und Purpose zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 31 |
| <i>Abbildung 26: Induktive Auswertung interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung der Nachhaltigkeit zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 32 |
| <i>Abbildung 27: Induktive Auswertung Austausch und Networking Scores zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 32 |
| <i>Abbildung 28: Induktive Auswertung Austausch und Networking Maßnahmen zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 33 |
| <i>Abbildung 29: Vergleich der Scores auf Dimensions- und Gesamtebene (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 34 |
| <i>Abbildung 30: Vergleich Position des Teilnehmers (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 34 |
| <i>Abbildung 31: Vergleich der Scores auf Themenfeldebene (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 35 |
| <i>Abbildung 32: Vergleich der Scores der städtischen und ländlichen Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 35 |
| <i>Abbildung 33: Vergleich der Gründe für Nichtumsetzung (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 36 |
| <i>Abbildung 34: Vergleich der Herausforderungen (Quelle: Eigene Darstellung).</i> | 36 |

III. Abkürzungsverzeichnis

C

| | |
|-------------|---|
| CSDDD | <i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i> |
| CSR | <i>Corporate Social Responsibility</i> |
| CSRD | <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> |

D

| | |
|-----------|---------------------------------------|
| DBU | <i>Deutsche Bundesstiftung Umwelt</i> |
| DNK | <i>Deutscher Nachhaltigkeitskodex</i> |

E

| | |
|------------|--|
| ESRS | <i>European Sustainability Reporting Standards</i> |
| EU | <i>Europäische Union</i> |

G

| | |
|-----------|------------------------------------|
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
|-----------|------------------------------------|

H

| | |
|-----------|------------------------|
| HWK | <i>Handwerkskammer</i> |
|-----------|------------------------|

I

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| IHK | <i>Industrie- und Handelskammer</i> |
|-----------|-------------------------------------|

L

| | |
|-------------|--|
| LASSO | <i>Least absolute shrinkage and selection operator Methode</i> |
|-------------|--|

N

| | |
|-----------|--------------------------------------|
| N/A | <i>No answer</i> |
| NGO | <i>Non-Governmental Organization</i> |

S

| | |
|------------|--------------------------------------|
| SDGs | <i>Sustainable Development Goals</i> |
|------------|--------------------------------------|

T

| | |
|-----------|--|
| THA | <i>Technischen Hochschule Augsburg</i> |
| THG | <i>Treibhausgasemissionen</i> |

1. Einleitung

Im Frühjahr 2023 startete die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (Regio Augsburg) zusammen mit der Technischen Hochschule Augsburg (THA) ein Projekt zur laufenden Erhebung des Status Quo in Sachen Nachhaltigkeit bei Organisationen in der Region A³. Die Region A³ setzt sich aus der Stadt und dem Landkreis Augsburg sowie dem Landkreis Aichach-Friedberg zusammen.¹ Das Projekt wurde vom Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat finanziert. Ziel des sogenannten „Nachhaltigkeitsmonitors A³“ war es, herauszufinden wie nachhaltig die regionalen (Wirtschafts-) Akteure agieren und ob sich diesbezüglich im Mehrjahresvergleich Veränderungen feststellen lassen – also wie dynamisch die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit voranschreitet. Der Fokus lag dabei nicht nur auf (gewinnorientierten) Unternehmen, sondern auch auf anderen Organisationsformen wie Vereinen, Non-Governmental Organizations (NGOs), Kommunen, Behörden oder anderen öffentlichen Einrichtungen.

Von den Erkenntnissen der jährlichen Befragungen ausgehend wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, mithilfe derer die einzelnen Organisationen in der Region ihren Handlungsbedarf selbstständig ableiten können. Gleichzeitig richten sich die Handlungsempfehlungen aber auch an verschiedene regionale wie übergeordnete Akteure und münden bestenfalls in konkreten Unterstützungsangeboten für die Organisationen der Wirtschaftsregion Augsburg. Mögliche Partner bei der Umsetzung daraus resultierender Projekte könnten z. B. Branchenverbände, verschiedene Weiterbildungsinstitute oder auch die Regio Augsburg bzw. die THA selbst sein. Das eigentliche Ziel hinter dem Projekt war nämlich, die (unternehmerische) Nachhaltigkeit sowie die Umsetzungsquote darauf einzahlender Maßnahmen bei den Organisationen zu erhöhen. Angesichts der Vielzahl an globalen wie lokal auftretenden ökologischen und sozialen Problemen ist unternehmerisches Engagement für Nachhaltigkeit auch absolut notwendig. Die Region A³ soll dadurch – sowohl intern als auch über die Grenzen der drei Gebietskörperschaften hinweg – als nachhaltiger und somit für Fachkräfte attraktiver Wirtschaftsstandort wahrgenommen werden.

An der Umfrage teilnehmende Organisationen profitieren aber nicht nur langfristig, sondern erhalten nach Abschluss der Umfrage, bei wiederholter Teilnahme im Jahresvergleich, auch direkt einen detaillierten Überblick über ihre umgesetzten Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Der vorliegende Abschlussbericht geht zunächst auf die Relevanz unternehmerischer Nachhaltigkeit ein und liefert Argumente für die Notwendigkeit dieses Projekts und der

¹ Vgl. im Internet: Regio Augsburg Wirtschaft GmbH - Das steckt hinter A³ (2025).

Erreichung seiner Ziele, also warum die unternehmerische Nachhaltigkeit in der Region A³ gefördert werden sollte. Weiter wird das methodische Vorgehen beschrieben. Im nächsten Schritt werden die Top 10 Ergebnisse der deskriptiven und induktiven Auswertung der ersten und zweiten Umfragerunde sowie die Top 10 Ergebnisse des Jahresvergleichs dargestellt. Zudem wird auf die Entwicklung und Umsetzung der Handlungsempfehlungen, speziell für die Region A³ eingegangen.

2. Relevanz unternehmerischer Nachhaltigkeit

Um die Region A³ und den Nachhaltigkeitsmonitor in den Nachhaltigkeitskontext einordnen zu können, muss zunächst der Nachhaltigkeitsbegriff definiert werden. Eine Möglichkeit, den Begriff der Nachhaltigkeit zu beschreiben ist das 3-Säulen-Modell (vgl. Abb. 1). Im 3-Säulen-Modell basiert Nachhaltigkeit auf den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales, die gleichwertig betrachtet werden. Im ökonomischen Bereich wird die Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Sinne integriert. Es geht um die Schaffung von wirtschaftlicher Stabilität, Wohlstand und Zukunftssicherheit, ohne dass ökologische und soziale Grenzen überschritten werden. Zur ökologischen Dimension zählen der Schutz und die Wiederherstellung der Umwelt sowie der Erhalt der biologischen Vielfalt innerhalb der Ökosysteme. Dazu gehören ein verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Reduzierung von Umweltbelastungen. In der sozialen Dimension wird das gesellschaftliche Wohlergehen in den Fokus gerückt. Die Dimension umfasst Aspekte wie die Sicherung der Grundbedürfnisse der Menschen, Armutsbekämpfung, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Mitbestimmung. Das 3-Säulen-Modell zeigt, dass Nachhaltigkeit nicht ausschließlich auf Umweltaspekten, sondern auch auf wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekten beruht.²



Abbildung 1: 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Quelle: Sailer, U., Nachhaltigkeitscontrolling (2024), S. 20).

² Vgl. Sailer, U. (2024), S. 20 und Hinrichs, B. (2023), S. 47.

2.1. Nachhaltigkeit in der Region A³

Das Verständnis der Nachhaltigkeit in der Region A³ kann aus dem Nachhaltigkeitsverständnis und den Definitionen der globalen Ebenen, angefangen bei den Vereinten Nationen bis hin zur Stadt Augsburg abgeleitet werden (vgl. Abbildung 2).

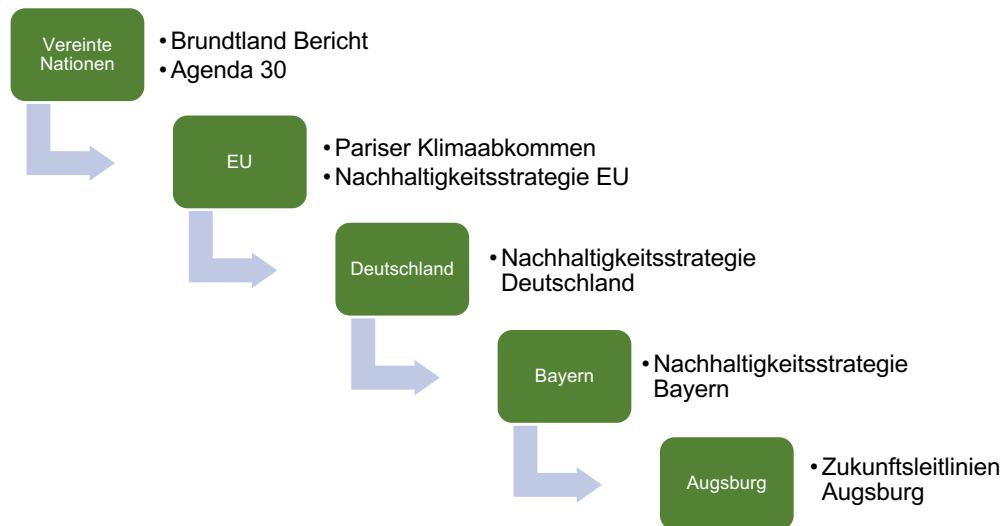


Abbildung 2: Einordnung der Region A3 im Nachhaltigkeitskontext (Quelle: Eigene Darstellung).

Die globale Perspektive auf Nachhaltigkeit ist die Basis der daraus entwickelten Strategien und Richtlinien (vgl. Abb. 2). Im Brundtland-Bericht von 1987 definierten die Vereinten Nationen den Begriff der Nachhaltigkeit und gliederten ihn in die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Seitdem prägt diese weltweite Definition das Verständnis von Nachhaltigkeit und den Umgang mit ihr.³

Im Jahr 2015, also 28 Jahre später, verabschiedeten die Regierungs- und Staatschefs beim UNO Nachhaltigkeitsgipfel die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung, auch „Agenda 30“ genannt. Die „Agenda 30“ beinhaltet 17 Nachhaltigkeitsziele, bekannt als SDGs, und stellt einen Zukunftsleitfaden für die Akteure in den Gesellschaften weltweit dar. Die Nachhaltigkeitsziele sind universell ausgerichtet und können in allen Ländern gleichermaßen Anwendung finden.⁴

Im Dezember gleichen Jahres unterzeichnete die Europäische Union (EU) auf der nächst tieferen Ebene das Pariser Klimaabkommen (vgl. Abb. 2). Das Abkommen gilt verpflichtend für

³ Vgl. Sailer, U. (2024), S. 19.

⁴ Vgl. im Internet: BMUV - Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung (2020).

alle EU-Staaten. Verfolgt werden Ziele wie die Reduktion der Erderwärmung auf deutlich unter 2 °C, möglichst auf 1,5 °C, die Anpassung an den Klimawandel und die damit einhergehende Reduktion der Treibhausgasemissionen (THG) und die Zusammenführung von Klimazielen mit Finanzströmen.⁵ Zudem stellte die EU die SDGs bei der Umsetzung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie in den Vordergrund.⁶

Auf Bundesebene bekennt sich Deutschland zur „Agenda 30“ und zu den SDGs. Diese stellen die Basis der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie dar. Im Januar 2025 wurde die Weiterentwicklung der bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie von März 2021 beschlossen. In den Bereichen „[...] menschliches Wohlbefinden und Fähigkeiten, soziale Gerechtigkeit, Energiewende und Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft, Nachhaltiges Bauen und Verkehrswende, nachhaltige Agrar- und Ernährungssysteme, schadstofffreie Umwelt [...]“⁷ besteht darin der höchste Veränderungsbedarf. Weiter ist die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie so konzipiert, dass sie kontinuierlich angepasst werden kann und die Politik zukunftsfähig gestalten soll.⁸

Innerhalb Deutschlands haben die meisten Bundesländer eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die an die SDGs angelehnt ist. Dadurch sind diese auf die Länder und deren Gegebenheiten und Voraussetzungen angepasst.⁹ Neben den Bundesländern spielen deren Kommunen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategien, weil sie direkt vor Ort Maßnahmen umsetzen können.¹⁰ Da der Nachhaltigkeitsmonitor in Augsburg und damit in Bayern seine Wurzeln hat, wird hier die Nachhaltigkeitsstrategie von Bayern genauer betrachtet. Auch diese basiert auf den SDGs. So beschreibt z.B. das SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinde“, dass Bayern gleichwertige Lebensbedingungen und ein Gleichgewicht zwischen Entwicklung im Bau und Ressourcenschonung schaffen, den Standort attraktiv gestalten und eine fortsetzende Stadtentwicklung unter aktiver Miteinbindung der Bürger und die Zusammenarbeit der Kommunen fördern möchte. Ein weiteres Beispiel ist das SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“. Hier soll ein „[...]“ dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, [...] produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdiges Arbeiten [...]“¹¹ sichergestellt werden.¹²

⁵ Vgl. Bruckner, A. und Freiberg, J. (2024), S. 389.

⁶ Vgl. im Internet: Europäische Kommission - Die EU und die Vereinten Nationen – gemeinsam für eine nachhaltige Zukunft (2025).

⁷ Im Internet: Die Bundesregierung - Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (2025).

⁸ Vgl. im Internet: Die Bundesregierung - Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (2025).

⁹ Vgl. im Internet: Rat für Nachhaltige Entwicklung - Strategien auf Landesebene: Wie Bundesländer die Zukunft planen (2021).

¹⁰ Vgl. im Internet: Die Bundesregierung - Länder und Kommunen (2025).

¹¹ Im Internet: Bayerische Staatsregierung - Nachhaltigkeit Bayern (2025).

¹² Vgl. im Internet: Bayerische Staatsregierung - Nachhaltigkeit Bayern (2025).

In der Stadt bzw. der Region Augsburg auf der untersten Ebene stehen die Zukunftsleitlinien Augsburgs. Im Juli 2015 beschloss der Rat der Stadt die Leitlinien als Grundlage für die nachhaltige Entwicklung Augsburgs. Im Sommer 2021 wurden die Leitlinien aufgearbeitet, angepasst und weiterentwickelt. Die Zukunftsleitlinien Augsburg sind in vier Dimensionen aufgeteilt. Die vier Dimensionen umfassen 20 Leitlinien und 78 untergeordnete Ziele. Auf Basis der Zukunftsleitlinien erstellt die Stadt alle sechs Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht, der beschreibt, inwieweit die Nachhaltigkeitsziele umgesetzt werden.¹³

Mit der Dimension „Kultur“ wurden die drei bekannten Dimensionen um eine erweitert und so auf die Stadt angepasst (vgl. Abb. 3). Die vierte Säule „Kultur“ bildet in diesem Modell die Basis der weiteren Dimensionen. Sie steht für das „[...] Bewusstsein, Werte, Vielfalt, Beteiligung und die Künste [...]“¹⁴ der Stadt. Aus dieser Dimension heraus wird das Handeln der drei anderen Dimensionen bestimmt.¹⁵

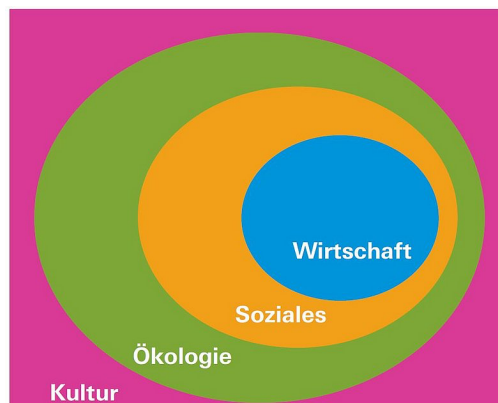


Abbildung 3: Augsburgs Konzept der vier Nachhaltigkeitsdimensionen (Quelle: Im Internet: Nachhaltigkeit - Zukunftsleitlinien für Augsburg (2025)).

In der ökonomischen Dimension sind die Leitlinien:

- Standort stärken,
- Leben und arbeiten verknüpfen,
- gemeinwohlorientiert Wirtschaften,
- Finanzen nachhaltig erwirtschaften und einsetzen und
- Flächen und Bebauung nachhaltig entwickeln und gestalten

¹³ Vgl. im Internet: Nachhaltigkeit - Zukunftsleitlinien für Augsburg (2025).

¹⁴ Im Internet: Nachhaltigkeit - Zukunftsleitlinien für Augsburg (2025).

¹⁵ Vgl. im Internet: Nachhaltigkeit - Zukunftsleitlinien für Augsburg (2025).

erfasst. Darin sind die Organisationen und deren Mitarbeitende in der Region Augsburg enthalten. Um eine Region nachhaltig attraktiv zu gestalten, müssen die Akteure der Wirtschaft eine Vorbildfunktion einnehmen und Nachhaltigkeit in das eigene Umfeld integrieren. Um die Organisationen zu erreichen und gemeinsame nachhaltige Projekte zu initiieren, müssen Netzwerke aufgebaut werden. In diesem Aspekt lässt sich die Regio Augsburg und die THA und das gemeinsame Projekt des Nachhaltigkeitsmonitors eingliedern.

2.1. Nachhaltigkeit in einer Organisation der Region A³

Für Organisationen, besonders Unternehmen, existieren, neben der „Agenda 30“, dem Pariser Klimaabkommen und den Nachhaltigkeitsstrategien Regularien, die speziell für die Integration von Nachhaltigkeit in Organisationen konstruiert sind. Die Regularien wie z.B. die EU-Taxonomie, die CSRD, die ESRS oder die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sollen dafür sorgen, dass Nachhaltigkeit in der Wirtschaft gefördert wird.¹⁶ Die EU-Taxonomie Verordnung beschreibt „sechs Umweltziele [...], zu denen Taxonomie konforme wirtschaftliche Tätigkeiten beitragen sollen [...]“¹⁷. Die CSRD schreibt bestimmten Unternehmen, ab einer gewissen Mitarbeiteranzahl, Bilanzsumme oder Umsatz vor, in ihrem Lagebericht über nicht-finanzielle Themen zu berichten, also eine Nachhaltigkeitsberichterstattung durchzuführen.¹⁸ Die ESRS stellt einen Standardentwurf und eine Vorlage für diese Berichterstattung dar.¹⁹ Die CSDDD verpflichtet Unternehmen, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in ihren globalen Lieferketten zu identifizieren, zu verhindern und zu beheben.²⁰

Neben den gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmen, die verschiedene Maßnahmen zur Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen vorschreiben, gehen die Gründe für die Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen oder Organisationen über die drei Dimensionen hinaus. Folgende Argumente sprechen außerdem für die Integration von und den Fokus auf Nachhaltigkeit:

- Kostensenkung,
- Attraktivität für Investoren,
- Innovationssteigerung und Wettbewerbsvorteile,

¹⁶ Vgl. Sassen, R. (2023), S. 9.

¹⁷ Lerner, M. (2023), S. 23.

¹⁸ Vgl. Bruckner, A. und Freiberg, J. (2024), S. 25.

¹⁹ Vgl. Bruckner, A. und Freiberg, J. (2024), S. 547.

²⁰ Vgl. Sassen, R. (2023), S. 16.

- erhöhte Reputation,
- verbesserte Risikoanalyse,
- Attraktivität als Arbeitgeber,
- Arbeitszufriedenheit und steigende Motivation sowie
- Beitrag zum Gemeinwohl.²¹

Einsparpotenziale bzw. Kostensenkungen können durch eine effiziente Ressourcennutzung erzielt werden. Hinzu zählt z.B. die Wiederverwendbarkeit von Materialien und die dadurch entstehende Müllreduktion oder auch das Energiesparen durch effizienteren Energieverbrauch.²²

Langfristig gesehen erlangen Unternehmen, die nachhaltig agieren, finanzielle Vorteile bei Investoren. Grund dafür ist, dass die Nachhaltigkeit einer Organisation bei Entscheidungen über Investitionen und Finanzierungen immer häufiger berücksichtigt wird und Investitionen selbst über Nachhaltigkeits-Ratings bewertet werden.²³

Um Nachhaltigkeit in einer Organisation zu integrieren, sind stetige Innovationen in den Bereichen des Geschäftsmodells, der Produkte oder Dienstleitungen oder der Geschäftsprozesse unvermeidbar. Somit können Innovationen auf nachhaltigen Ideen basieren und in Organisationen etabliert werden. Durch Innovationen bleibt ein Unternehmen zum einen wettbewerbsfähig und kann sich darüber hinaus Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten sichern.²⁴

Nachhaltige Themen rücken bei den Stakeholdern wie z.B. bei Kunden, Lieferanten, Banken oder den Mitarbeitenden immer mehr in den Vordergrund. Um den Anforderungen dieser Stakeholder gerecht zu werden und die damit einhergehende Reputation zu steigern, müssen diese Themen im Geschäftsmodell berücksichtigt werden. Stakeholder haben in der Rolle als Betroffene oder auch als Nutzer von Produkten und Dienstleitungen einen hohen Einfluss auf das Geschäft, weshalb ihre Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigt und darauf eingegangen werden muss.²⁵

Risikomanagement und die Risikoanalysen müssen um Themen der Nachhaltigkeit ergänzt und erweitert werden. Dabei müssen Unternehmen sich mit umweltbezogenen Risiken wie Naturkatastrophen oder Hitzewellen, sozialen Risiken wie Kinderarbeit oder der Missachtung

²¹ Vgl. Sassen, R. (2023), S. 10-17 und Harrach, C. (2023), S. 43.

²² Vgl. Sassen, R. (2023), S. 10 f.

²³ Vgl. Sailer, U. (2024), S. 52 f.

²⁴ Vgl. Sassen, R. (2023), S. 12 f.

²⁵ Vgl. Bruckner, A. und Freiberg, J. (2024), S. 52.

von Arbeitsschutzstandards oder unternehmerischen Risiken wie Korruption bei Geschäftspartnern auseinandersetzen.

Neben der Risikoerfassung gehört auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Vorbeugung von Risiken dazu. „Ein Unternehmen, das sich seinen Nachhaltigkeitsrisiken bewusst ist und diese steuert, verringert seine Ausfallrisiken und steigert seinen Wert [...]“²⁶.

Aufgrund der steigenden Bedeutung von nachhaltigem Verhalten einer Organisation bei den Stakeholdern kann eine nachhaltige Organisation für eine erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber sorgen. Besonders in den jüngeren Generationen spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle und wird aus diesem Grund auch bei der Berufswahl berücksichtigt.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit kann die Berücksichtigung solcher Themen in einer Organisation dafür sorgen, dass Mitarbeitende zufriedener sind, wenn z.B. ihre Interessen stärker berücksichtigt werden und sie an Unternehmensentscheidungen aktiv beteiligt werden. Zufriedene Mitarbeitende sind motivierter und können effizienter arbeiten und z.B. durch eigene Ideen an der Zukunftsgestaltung des Unternehmens mitwirken.²⁷

Die Gesellschaft ist auch im sozialen Bereich auf unternehmerische Beiträge angewiesen. So zählen z.B. eine transparente Öffentlichkeitsarbeit, die Schaffung von Arbeitsplätzen, das Verhindern von Korruption oder die Förderung von zivilgesellschaftlichen Einrichtungen zu den Aufgaben einer nachhaltigen Organisation. Die Umsetzung von verantwortlichem Wirtschaften und dem Beitrag zum Gemeinwohl steigert das gesellschaftliche Vertrauen und den wirtschaftlichen Erfolg.²⁸

Neben Argumenten, die für die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in eine Organisation sprechen stehen die Organisationen auch vor Herausforderungen, wie z.B. Umweltkatastrophen, Kriegen und den Erwartungen der Stakeholder, die Veränderungen in der Unternehmensstrategie unvermeidlich machen.²⁹

²⁶ Sailer, U. (2024), S. 306.

²⁷ Vgl. Sassen, R. (2023), S. 16 f.

²⁸ Vgl. Harrach, C. (2023), S. 43 f.

²⁹ Vgl. Hinrichs, B. (2023), S. 21.

3. Aufbau des Projekts

Zu Beginn des Projekts wurde im Oktober 2023 gemeinsam ein online Fragebogen auf Basis verschiedener Rahmenwerke, die unter anderem auch für die Nachhaltigkeitsberichterstattung angewendet werden, entwickelt. Zu der Entwicklungsgruppe gehörten die beiden Projektpartner Regio Augsburg und THA, Vertreter aus der Lokalen Agenda 21 Augsburg, aus dem Büro für Nachhaltigkeit der Stadt Augsburg und der Universität Augsburg, Mitglieder der Industrie- und Handelskammer (IHK), der Handwerkskammer (HWK), und des Landratsamtes Aichach-Friedberg sowie Unternehmensvertreter aus der Region.

Die Regio Augsburg war in dem Projekt für die Werbung und damit für die Verbreitung des Monitors unter den Organisationen in der Region A³ verantwortlich. Beworben wurde das Projekt unter anderem per E-Mail an verschiedene, bestehende Verteiler der Regio Augsburg, auf Veranstaltungen und über die Webseiten der Regio Augsburg und der THA. Ziel war es, so viele Organisationen wie möglich aus der Region A³ zu erreichen, die an der Umfrage teilnehmen und im Projekt „Nachhaltigkeitsmonitor A³“ mitwirken. Neben der Teilnahme an der Umfrage gab es im Rahmen des Projekts Lenkungsgruppensitzungen, Veranstaltungen, auf denen das Projekt und die Ergebnisse vorgestellt wurden sowie der Zugang zum gemeinsamen Netzwerk, in dem sich die Organisationen untereinander austauschen und vernetzen konnten.

Die THA führte die Auswertungen der ausgefüllten Fragebögen durch. Nach Erhalt der Datensätze von der Regio Augsburg wurden in den beiden Umfragerunden die Datenbereinigung, die deskriptive und induktive Auswertung und deren Interpretationen durchgeführt. Zur Auswertung wurden die Programme „Microsoft Excel“ zur Datenbereinigung, „SPSS“ für die deskriptive und „R“ für die induktive Auswertung verwendet.

Die Umfrage richtete sich an Organisationen aller Art, wie Personen- und Kapitalgesellschaften, Vereine, Genossenschaften, Körperschaften des öffentlichen Rechts oder Einzelunternehmen. Die einzigen Voraussetzungen zur Teilnahme waren die Beschäftigung mindestens eines Mitarbeitenden und der Sitz in der A³ Region.

Anschließend an den ersten Teilnahmezeitraum und die fertiggestellte Auswertung im Juni 2024 wurden gemeinsam mit der Regio Augsburg, der THA und weiteren Akteuren und Multiplikatoren aus dem Wirtschaftsraum Augsburg, wie z.B. der IHK, der HWK und der Stadt Augsburg, erste Handlungsempfehlungen auf Basis der Ergebnisse entwickelt. Auch die Handlungsempfehlungen ließen sich, wie die Fragen aus dem Nachhaltigkeitsmonitor, in die drei Dimensionen Ökonomie (Governance), Ökologie und Soziales unterteilen. Sie wurden auf Basis der Ergebnisse und der somit herausgearbeiteten Schwerpunkte erstellt. Die THA

entwickelte nach den ersten formulierten Handlungsempfehlungen ein Schema, um diese in der Umsetzung je nach Schwerpunktsetzung priorisieren zu können. Mit diesem Schema können Organisationen, die die Handlungsempfehlungen umsetzen sollen entscheiden, ob für sie die Stärke der Auswirkung, die Dauer der Umsetzung oder deren Kosten an erster Stelle steht und dementsprechend die Handlungsempfehlungen für sich priorisieren.

Um nicht nur einen einmaligen Status Quo der Nachhaltigkeit in der Region A³ zu erfassen, erfolgte eine zweite Umfragerunde ab Oktober 2024. Die Durchführung, Auswertung und Analyse der zweiten Umfragerunde des Nachhaltigkeitsmonitors sollte zum einen den Teilnehmerradius der Studie erhöhen und zum anderen aufzeigen, inwieweit sich Organisationen im Laufe der Zeit zwischen beiden Umfragerunden in Sachen Nachhaltigkeit verändert haben. Diese Veränderungen wurden durch einen direkten Vergleich der Ergebnisse zwischen der ersten und zweiten Runde ermittelt. Mit den Erkenntnissen konnte die weitere Arbeit bzw. die Überarbeitung der bisher erstellten Handlungsempfehlungen konkret für Organisationen in der Region A³ mit wissenschaftlichen Zahlen unterstützt werden.

Weitere Ziele waren die Vernetzung von Organisationen in der Region, die Identifikation potenzieller Verbesserungsbereiche, der Vergleich von Ergebnissen z.B. zwischen verschiedenen Branchen oder Organisationsarten, die Identifikation der Zukunftsfähigkeit der Region, die Stärkung des Images sowie die Gewinnung von Fachkräften für die Region und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Darüber hinaus sollte der Nachhaltigkeitsmonitor dauerhaft als Indikator für die Zukunftsfähigkeit der Region Augsburg etabliert werden.

4. Vorbereitung und Methodik

4.1. Fragebogen

Ziel innerhalb des Projekts war es, einen Fragebogen zu entwickeln, mit dem man einen fundierten Überblick über den Stand der Nachhaltigkeit einer Organisation bekommen kann sowie darüber, in welchen Bereichen die größten Defizite bestehen. Die Herausforderung war dabei, die Fragen auf alle Arten von Organisationen zuzuschneiden bzw. so allgemein zu halten, dass sie von (gewinnorientierten) Unternehmen sämtlicher Branchen und Größenordnungen sowie von Vereinen, Behörden, Kommunen und anderen öffentlichen Einrichtungen beantwortet werden können. Dem Anspruch, möglichst viele Informationen abzufragen, stand das Ziel entgegen, durch eine möglichst kurze Bearbeitungsdauer möglichst viele vollständige Datensätze zu erhalten. Darüber hinaus sollte die Umfrage Informationen zu den Treibern und Hindernissen unternehmerischer Nachhaltigkeit liefern.

Der finale Fragebogen basiert auf dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), der Global Reporting Initiative (GRI), den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), den Sustainable Development Goals (SDGs) und dem Leitfaden ISO 26000.

Der fertiggestellte Fragebogen enthält 38 Fragen mit insgesamt 213 Maßnahmen zu nachhaltigen Aspekten in einer Organisation. Diese Fragen lassen sich in die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökonomie (Governance), Ökologie und Soziales und im weiteren Sinne in zehn verschiedene Themenfelder unterteilen. In der Governance-Dimension sind die Themenfelder „Nachhaltige Organisationsführung“, „Nachhaltigkeitskommunikation“, „Unternehmenskultur und Wirtschaftsethik“ sowie die „Erhebung von Nachhaltigkeitskennzahlen“ enthalten. Die ökologische Dimension enthält die Themenfelder „Ressourcenschonung und Umweltschutz“ und „Klimaschutz“. Die Themenfelder „Mitarbeitende“, „Lieferkette“, „Gesellschaft“ und „Kund:innen“ bilden die sozialen Dimension.


Die Organisationen mussten bei den Fragen im Hauptteil angeben, ob spezifische Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeit umgesetzt werden, und falls dies nicht der Fall ist, eine Begründung dafür anzugeben (vgl. Abbildung 4).

Wird für eine bestimmte Maßnahme das Kästchen „nicht umgesetzt“ angekreuzt, musste im nächsten Schritt eine Begründung dafür angegeben werden. Die Teilnehmer konnten zwischen folgenden Gründen für die Nichtumsetzung wählen:


- Noch in Planung,
- Für unsere Organisation nicht relevant/keine Notwendigkeit,
- Kein Einfluss/nicht in unserem Entscheidungsbereich,

- Möglichkeit noch nicht in Betracht gezogen,
- (Finanzieller) Aufwand zu hoch für gewonnenen Mehrwert,
- Fehlende finanzielle/personelle Kapazitäten,
- Fehlendes Know-how,
- Keine Antwort.

„Noch in Planung“ bedeutete, dass die Organisation bereits an der Umsetzung der Maßnahme arbeitet, aber noch keine konkreten Ergebnisse vorliegen. Wenn eine Organisation als Grund für die Nichtumsetzung „Für unsere Organisation nicht relevant/keine Notwendigkeit“ angab, bedeutet dies, dass die Maßnahme für die Organisation nicht relevant ist. Beispielsweise wäre eine Frage zum Fuhrpark für eine Organisation, die keinen Fuhrpark besitzt, irrelevant. „Kein Einfluss/nicht in unserem Entscheidungsbereich“ bedeutet, dass ein Thema oder eine Maßnahme keinen direkten Einfluss auf die Organisation oder ihre Entscheidungen hat oder nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Falls eine Organisation eine Maßnahme noch nicht in Betracht gezogen hat, wird der Grund für die Nichtumsetzung durch ein Häkchen im Kästchen „Möglichkeit noch nicht in Betracht gezogen“ angegeben. Die Umsetzung einer Maßnahme ist für ein Unternehmen finanziell nicht lohnenswert, wenn der erforderliche finanzielle Aufwand größer ist als der gewonnene Mehrwert der Maßnahme. Dies wird als „(finanzieller) Aufwand zu hoch für den erzielten Mehrwert“ bezeichnet. Ein weiterer möglicher Grund für die Nichtumsetzung ist der „Mangel an finanziellen/personellen Kapazitäten“. Dies bedeutet, dass der Organisation die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahme fehlen. Darüber hinaus gibt es den Grund „Fehlendes Know-how“. Dies bedeutet, dass der Organisation das erforderliche Fachwissen zur Umsetzung der Maßnahme fehlt. Die letzte Antwortmöglichkeit ist „Keine Antwort“, was bedeutet, dass keiner der aufgeführten Gründe für die Nichtumsetzung auf die betreffende Maßnahme zutrifft (vgl. Abbildung 4).


 Setzen Sie die folgenden Punkte zum Thema Nachhaltigkeitskommunikation um?

- Kommunikation organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsthemen nach außen hin
- Kommunikation organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsthemen an die Mitarbeitenden


 * Warum setzt Ihre Organisation die folgenden Punkte zur Nachhaltigkeitskommunikation **nicht** um?
 Bitte wählen Sie den **Hauptgrund** für eine fehlende Umsetzung aus:

| | Noch in Planung | Für unsere Organisation nicht relevant/ keine Notwendigkeit | Kein Einfluss/ nicht in unserem Entscheidungsbe- reich | Möglichkeit noch nicht in Betracht gezogen | (Finanziel- ler) Auf- wand zu hoch für gewonne- nen Mehr- wert | Fehlende finanzielle/ personelle Kapazitäten | Fehlendes Know-how | Keine Ant- wort |
|---|-----------------|---|--|--|--|--|--------------------|-----------------|
| Kommunikation organisationsspezifischer Nachhaltig- keitsthemen nach außen hin | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Kommunikation organisationsspezifischer Nachhaltig- keitsthemen an die Mitarbeitenden | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

Abbildung 4: Frage Nachhaltigkeitsmonitor (Quelle: Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor 2025).

Neben den 38 Fragen, die den Hauptteil des Fragebogens ausmachen, gibt es auch allgemeine Fragen. Bei diesen Fragen sollen die Organisationen allgemeine Angaben etwa zum Alter, der Mitarbeiteranzahl oder der Branche machen. Den Abschluss des Fragebogens bilden Fragen zu den Stärken und Schwächen der Organisationen sowie der Region A³ und Unterstützungsbedarfe und Herausforderungen der Organisationen.

Der Fragebogen der ersten Umfragerunde wurde für die zweite Runde auf Basis des Feedbacks und eigener Erfahrungswerte angepasst. Grundsätzlich musste jedoch der gleiche Fragebogen verwendet werden, um anschließend den Vergleich beider Umfragejahre durchführen zu können.

4.2. Datenbereinigung

Nach Erhalt der jeweiligen Datensätze von der Regio Augsburg in Form der ausgefüllten Fragebögen mussten die Daten bereinigt werden. Dies geschah zur Übersichtlichkeit und Einfachheit der Bearbeitung in Excel.

Im ersten Schritt wurden die Datensätze entfernt, die eindeutig als Testdatensätze identifiziert wurden. Dies konnte anhand der durchgehend „No answer“ (N/A) Antworten geschlossen

werden. Des Weiteren wurden die Datensätze entfernt, bei denen sich die Organisationen nicht in der Region A³ befanden, was sich an der Angabe der Postleitzahl erkennen ließ. Grund dafür war, dass der Organisation in der Region A³ eine der Voraussetzungen zur Teilnahme war. Als letztes Kriterium der ersten Bereinigung wurden die Datensätze entfernt, für die der Fragebogen nur teilweise ausgefüllt wurde und somit keinen relevanten Beitrag für die statistische Auswertung lieferte (vgl. Abb. 5).

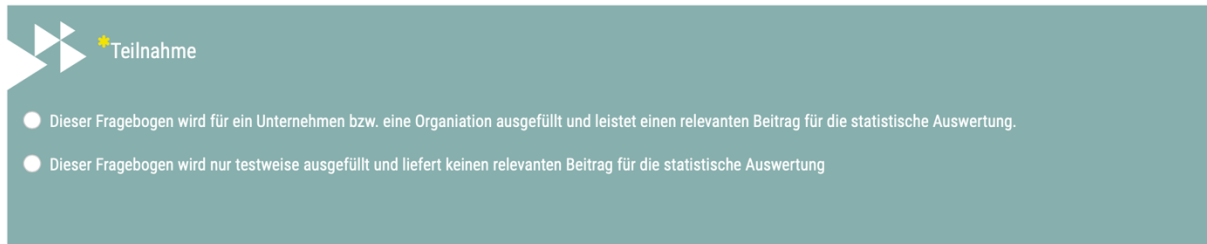


Abbildung 5: Ausschnitt Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor - Teilnahme (Quelle: Fragebogen Nachhaltigkeitsmonitor 2025).

Nachdem die erste Bereinigung der Datensätze erfolgte, wurden die Antworten der finalen Datensätze manuell überprüft. Die Angaben in den Feldern „Sonstiges“ mussten dahingehend geprüft werden, dass der dort angegebene Inhalt nicht dem gleichen entsprach, der bereits über die vorgegebenen Maßnahmen in der Frage hätte angekreuzt werden können. Wenn dies der Fall war, musste manuell die entsprechende Maßnahme angekreuzt und der Inhalt des Feldes „Sonstiges“ entfernt werden. Grund dafür war, dass die Organisationen bei einem ausgefüllten „Sonstiges“ Feld einen Bonuspunkt für die Berechnung des Fragenscores erhielten und anderenfalls das Ergebnis verfälscht wurde. Bei den unvollständigen Datensätzen musste zudem geprüft werden, ob die Gründe für die Nichtumsetzung einer Maßnahme angegeben wurden. War dies nicht der Fall wurde manuell als Grund für Nichtumsetzung „keine Antwort“ angegeben. Weiter wurde geprüft, ob die Organisation, die einen unvollständigen Datensatz erzeugt hat, die Umfrage an einer gewissen Stelle abgebrochen oder ob sie nur einzelne Fragen nicht beantwortet hat. Wenn die Umfrage vorzeitig an einer Stelle beendet wurde, ohne dass die nachfolgenden Seiten geöffnet wurden, war dies im Datensatz eindeutig erkennbar. Nicht beantwortete Fragen erhielten in diesem Fall den Wert „N/A“. Wurde hingegen eine neue Frage geöffnet, nahmen alle dort enthaltenen Antwortmöglichkeiten automatisch den Wert „Nein“ an, der erst durch das aktive Anklicken einer Maßnahme in ein „Ja“ geändert werden konnte. Ein Hinweis für den Abbruch der Umfrage war ein plötzlich auftretendes monotones Antwortverhalten, also nur „Nein“ Antworten nach einem dynamischen Wechsel zwischen „Ja“ und „Nein“ Antworten und nicht geöffnete Fragen, also „N/A“ Angaben. Die „Nein“ Antworten nach dem Abbruch des Fragebogens, die

darauf hinwiesen, dass sich Fragen nur noch angeschaut aber nicht aktiv ausgefüllt wurden, wurden manuell zu „N/A“ geändert. Anderenfalls würden die „Nein“ Antworten in die Scores miteingerechnet werden und diese am Ende negativ verzerren. Die bereinigten Datensätze wurden im Anschluss in das Statistikprogramm SPSS überführt.

4.3. Stichproben

Zu Beginn des Befragungszeitraums wurden verschiedene Kommunikationsmaßnahmen gestartet, um die Organisationen aus der Zielgruppe zur Teilnahme an der Umfrage zu animieren. Das selbst gesetzte Ziel war, 250 vollständig ausgefüllte Fragebögen zu erhalten. Die wichtigste Kommunikationsmaßnahmen waren E-Mail-Kampagnen. Die E-Mail-Adressen stammten aus dem Kontaktpool der Regio Augsburg, also von Organisationen, die in der Vergangenheit schon einmal gewisse Berührungspunkte mit der Regio hatten. Folglich wurden in beiden Umfragerunden jeweils ca. 6000 Adressen pro Mailing angeschrieben, wodurch Personen aus rund 2500 verschiedenen Organisationen angesprochen wurden.

4.3.1. 2023/2024

Nach der Bereinigung der Datensätze umfasste die für die Studie verwendete Stichprobe der ersten Umfrage 125 Fragebögen. 23 davon wurden aufgenommen, obwohl sie unvollständig waren bzw. nicht abgeschickt wurden. Die ausgefüllten Teile dieser Fragebögen konnten jedoch für die deskriptive Auswertung der einzelnen Maßnahmen und Fragen verwendet werden. Somit blieben 102 vollständig ausgefüllte Datensätze. Als vollständig galten jedoch auch diejenigen Fragebögen, bei denen zwar alle nachhaltigkeitsbezogenen Fragen des Hauptteils der Umfrage beantwortet wurden, manche strukturellen Informationen zur Organisation (Branche, Postleitzahl etc.) aber fehlten. Diese Informationen wurden in der ersten Runde nicht als Pflichtfragen abgefragt, um diejenigen Organisationen nicht von einer Teilnahme abzuhalten, die Angst hatten, dadurch ihre Anonymität zu verlieren. Der Fragebogen konnte also auch ohne diese Antworten abgeschickt werden. Da aber einige dieser strukturellen Informationen auch als mögliche unabhängige Variablen für die induktive Auswertung benötigt wurden, reduzierte sich die für die induktive Analyse letztendlich zur Verfügung stehende Anzahl an Datensätzen auf 93 Stück.

4.3.2. 2024/2025

Insgesamt erhielt die THA von der Regio Augsburg nach Beendigung des Teilnahmezeitraums der zweiten Umfragerunde 327 Datensätze. Davon wurden im ersten Schritt vier Datensätze entfernt, die eindeutig als Testdatensätze identifiziert wurden. Bei 205 weiteren Datensätzen ließ sich erkennen, dass sich die Teilnehmer registriert, aber den Fragebogen nicht ausgefüllt haben. Des Weiteren befanden sich Organisationen von sieben Datensätzen nicht in der Region A³, was sich an der Angabe der Postleitzahl erkennen ließ. In der Excel Tabelle mit den Datensätzen sind direkt zu Beginn die Spalten „Datum abgeschickt“, „letzte Seite“ und „letzte Aktivität“ enthalten. Bei Datensätzen, in denen das Datum in der Spalte „Datum abgeschickt“ in den Zeitraum der ersten Umfragerunde gefallen ist, die Spalte „letzte Seite“ kleiner gleich eins war und das Datum in der Spalte „letzte Aktivität“ in den Zeitraum der zweiten Umfragerunde fiel konnte davon ausgegangen werden, dass der Fragebogen in der zweiten Umfrage nicht angepasst wurde. Aus diesem Grund wurden weitere 25 Datensätze entfernt.

Als letztes Kriterium der ersten Bereinigung wurden die Datensätze entfernt, für die der Fragebogen nur teilweise ausgefüllt wurde und somit keinen relevanten Beitrag für die statistische Auswertung lieferte. Zwei letzte Datensätze wurden aus diesem Grund aus der Grundgesamtheit entfernt.

Final lagen nach erster Bereinigung 84 Datensätze aus der zweiten Umfragerunde vor. Von den 84 Datensätzen waren 54 vollständig in allen drei Teilen des Fragebogens ausgefüllt. Das bedeutete, dass 54 Organisationen jede Frage beantwortet und anschließend den Fragebogen abgeschickt haben. Folglich lagen 30 Datensätze unvollständig ausgefüllt vor.

4.3.3. Vergleich

Damit die Ergebnisse der beiden Jahre gleichwertig waren, wurden nur die Organisationen in den Vergleich mitaufgenommen, die an beiden Umfragerunden teilgenommen haben. Insgesamt haben 44 Organisationen an beiden Umfragen teilgenommen. Der Vergleich basierte auf einer erneuten, separaten, deskriptiven Auswertung der 44 Organisationen für die erste und zweite Umfragerunde.

4.4. Auswertung

4.4.1. Aufbereitung und Quantifizierung der Daten

Bevor die Auswertung der Fragebögen starten konnte, wurden diese dafür zunächst aufbereitet. Das umfasste nicht nur die Erstellung neuer Variablen, z. B. des

Nachhaltigkeitsscores – der wichtigsten neu generierten Variable –, sondern im Einzelfall auch die Bearbeitung der bestehenden Daten.

Zur Aufbereitung der Datensätze für die statistische Analyse zählte vor allem auch das Erstellen vieler neuer (Hilfs-)Variablen. Dies geschah genau wie die komplette deskriptive Analyse mithilfe des Statistikprogramms SPSS.

Im Eingangsteil des Fragebogens mit den Fragen zu den allgemeinen Informationen über die Organisation wurden bereits einige neue Variablen erstellt. Aus der abgefragten Variable „Postleitzahl“ wurde zunächst die Variable „Gebietskörperschaft“ erstellt, durch die ersichtlich wurde, ob eine Organisation in der Stadt Augsburg, im Landkreis Augsburg, im Landkreis Aichach-Friedberg bzw. in einem angrenzenden Landkreis angesiedelt war. Da letztlich entschieden wurde, nur zwischen städtischen und ländlichen Organisationen zu unterscheiden, wurde wiederum auf Basis der Variable „Gebietskörperschaft“ eine weitere Variable („Stadt oder Land“) erstellt. Die Mitarbeiteranzahl wurde in einer neuen Variable in Intervallen dargestellt („höchstens 10“; „11 bis 50“; „51 bis 250“; „251 bis 500“; „501 bis 1000“; „über 1000“). Auch das Alter der Organisation, welches zunächst mithilfe der Variable „Gründungsjahr“ berechnet wurde, wurde in drei Intervalle eingeteilt („In der Gründungsphase (0 - 2 J.)“; „Startup (3 - 10 J.)“; „Etabliertes Unternehmen (> 10 J.)“). Ebenso wurde die Variable „Rechtsform“ in gröbere Kategorien („Art der Organisation“) umcodiert. Dadurch wurden die Organisationen in „Einzelunternehmungen“, „Personengesellschaften“, „Kapitalgesellschaften“, „Genossenschaften“, „Vereine“ und „Körperschaften des öffentlichen Rechts“ untergliedert.

Im Hauptteil der Umfrage wurden zur Vorbereitung auf die statistische Auswertung sehr viele neue (Hilfs-)Variablen erstellt. Zunächst wurde ein System eingeführt, um sämtliche Variablen kurz und eindeutig mit einer Buchstaben-Zahlen-Kombination, z. B. „G3.2“, zu benennen. Der Buchstabe steht dabei für die Dimension, der die jeweilige Frage zu- zuordnen ist: G für Governance, E für Umwelt (englisch: ecology) sowie S für Soziales. Auf den Buchstaben folgt die Nummer der Frage innerhalb der Dimension – in jeder wird von neuem bei eins zu zählen begonnen – und, getrennt durch einen Punkt, die Nummer der Antwortoption.

Detailliertere Beschreibungen der angewandten Methodik können auf Anfrage bei der Projektleitung eingeholt werden.

4.4.2. Vorgehen bei der deskriptiven Analyse

Grundsätzlich wurden in der deskriptiven Statistik im Statistikprogramm SPSS bei numerischen Variablen, wie z.B. bei dem Alter einer Organisation, die Anzahl der gültigen und fehlenden Datensätze, der Mittelwert, der Median, die Standardabweichung, die Spannweite und das Minimum und Maximum ausgewertet (vgl. Abb. 6).

Statistiken

Alter der Organisation

| | | |
|-----------------|---------|--------|
| N | Gültig | 84 |
| | Fehlend | 0 |
| Mittelwert | | 63,45 |
| Median | | 40,50 |
| Std.-Abweichung | | 72,259 |
| Spannweite | | 423 |
| Minimum | | 2 |
| Maximum | | 425 |

Abbildung 6: Auswertung deskriptive Ergebnisse - Alter der Organisation (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei Variablen, die in Form der Zeichenfolge vorlagen wie z.B. die Stafflung des Alters einer Organisation in Intervalle, wurden die absoluten Häufigkeiten und Prozentwerte sowie kumulierte Prozentzahlen dargestellt (vgl. Abb. 7).

Alter Intervall

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | > 10 Jahre | 72 | 85,7 | 85,7 | 85,7 |
| | 0-2 Jahre | 2 | 2,4 | 2,4 | 88,1 |
| | 3-10 Jahre | 10 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Gesamt | 84 | 100,0 | 100,0 | |

Abbildung 7: Auswertung deskriptive Ergebnisse - Alter Intervall (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung ließen sich in drei Bereiche unterteilen. Zunächst erfolgte die Auswertung der allgemeinen Fragen zu den Organisationsstrukturen wie z.B. Branche, Alter oder Mitarbeiteranzahl einer Organisation, dann die Ergebnisse der Fragen zu umgesetzten Maßnahmen in den drei Dimensionen und zum Schluss die offenen Fragen zum Unterstützungsbedarf, den Stärken und Schwächen einer Organisation sowie der Region A³ und den Herausforderungen.

4.4.3. Vorgehen bei der induktiven Analyse

Mit der induktiven Auswertung, der ausgewählten least absolute shrinkage and selection operator Methode (LASSO) sollte der Einfluss einzelner Merkmale bzw. einzelner Variablen auf die gesamte Nachhaltigkeitsperformance einer Organisation, auf die einzelnen Fragen sowie auf die Gründe der Nichtumsetzung herausgefunden werden. Die Nachhaltigkeitsperformance wurde durch den gesamten Nachhaltigkeitsscore dargestellt. Ausgewählte abhängige Variablen stellten die Zielvariablen für die induktive Auswertung dar:

- Scores (Sozial, Ökologisch, Governance, Gesamt),
- Fragen G1-S10,
- Kennzahlen und
- Gründe für Nichtumsetzung.

Die ausgewählten unabhängigen Variablen waren die möglichen Einflussfaktoren und stammten alle aus dem allgemeinen Fragenteil und der Governance-Dimension.

unabhängige Variablen:

- Sitz der Organisation (Stadt vs. Land) (*StadtLand*),
- Branchenzugehörigkeit (*Branche*),
- Mitarbeiteranzahl (*AnzMitarbeiter*),
- berichtspflichtig (*berichtspflichtig*),
- Alter (*Alter*),
- Art der Organisation (*Rechtsform*) (*OrgArt*),
- Definition mindestens einer für Nachhaltigkeit verantwortlichen Person (G1.1),
- Interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung der Nachhaltigkeit (G1.2),
- Nachhaltigkeits-Zertifizierung (G1.3),
- Stetiger Dialog mit relevanten Stakeholdern (G2.2),
- Stakeholderdialog als Basis für Nachhaltigkeitsmanagement (G2.4),
- Reifegrad der verfolgten Nachhaltigkeits-Strategie (G4),
- Definition ökologischer Nachhaltigkeitsziele (G5.1),
- Definition sozialer Nachhaltigkeitsziele (G5.2),
- Definition ökonomischer Nachhaltigkeitsziele (G5.3),
- Prämierung von Mitarbeiter-Vorschlägen zur Steigerung der Nachhaltigkeit (G6.2),
- Ökologische und soziale Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende (G6.5),
- Wesentlichkeitsanalyse (inside-out) (G8.1),
- Wesentlichkeitsanalyse (outside-in) (G8.2),
- Kooperationen mit Lieferanten/ Kunden zur Steigerung der Nachhaltigkeit (G9.1),
- Wissensaustausch und Networking (G9.4),
- Erstellung eines Nachhaltigkeits-Berichts (G10),
- Definition von Werten, Mission, Vision und Purpose (G14.2) und
- Erfassung von Nachhaltigkeits-Kennzahlen (*Kennzahlen*).

Zur Vermeidung von Zirkelschlüssen wurde ein neuer gesamter Nachhaltigkeitsscore erstellt und verwendet (Score_ESG_reduziert), der alle Maßnahmen ausschließt, die als unabhängige Variablen ausgewählt wurden. Ein Zirkelschluss wäre entstanden, wenn unter den abhängigen und unabhängigen Variablen jeweils gleiche Variablen vorhanden waren.

Bei der induktiven Auswertung der ersten Umfragerunde 2024 wurden Korrelationen betrachtet, die auf dem 1 %-, 5 %- und 10 %-Niveau signifikant waren. In der Auswertungsrunde 2025 wurden aufgrund der erhöhten Menge an entstandenen Korrelationen, die das System festgestellt hatte nur die Korrelationen, die auf dem 1 %- und 5 %-Niveau signifikant sind genauer betrachtet.

Nicht jede festgestellte Korrelation zwischen zwei Variablen bedeutete automatisch, dass ein kausaler Zusammenhang vorlag. Der statistische Zusammenhang zwischen zwei Variablen bedeutet nicht zwingend, dass die eine Variable direkt eine Veränderung der anderen Variablen verursacht. Kausale Zusammenhänge konnten erst im zweiten Schritt, als Folge einer Korrelation vermutet werden.

5. Top 10 Ergebnisse

Aufgrund des Umfangs an Ergebnissen aus der ersten und zweiten Umfragerunde und aus dem Vergleich werden folglich die Top 10 Erkenntnisse der jeweiligen Auswertung beschrieben.

5.1. Umfrage 2023/2024

Insgesamt wurde die erste Umfragerunde mit 125 bereinigten Datensätzen ausgewertet. Ein durchschnittlicher Teilnehmer war ein Geschäftsführer eines 1992 als Kapitalgesellschaft gegründeten Industrieunternehmens aus der Stadt Augsburg mit 62 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 11 Mio. €.

Nachfolgend werden die Top 10 Ergebnisse aus der ersten Umfragerunde aufgelistet.

Die größten **Herausforderungen** bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit vor der die Organisationen stehen sind der Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen (73,8 % und 51,4 %) (vgl. Abb. 8).

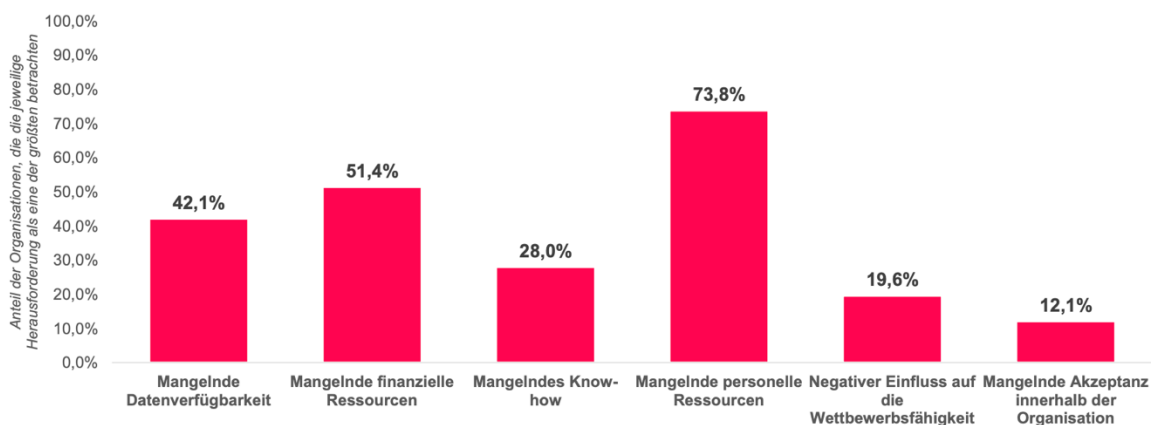


Abbildung 8: Herausforderungen erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Um die, von den Organisationen selbst genannten **Unterstützungsbedarfe** sortieren zu können wurden diese in verschiedene Kategorien basierend auf den Antworten erstellt.

Der größte Unterstützungsbedarf der Organisationen aus der Region A³ lag nach eigenen Angaben in den Bereichen der Aus- und Weiterbildung, dem Erwerb von Knowhow,

verlässliche Wissensressourcen, Best Practices und branchenspezifischen Informationen (40 %) (vgl. Abb. 9).

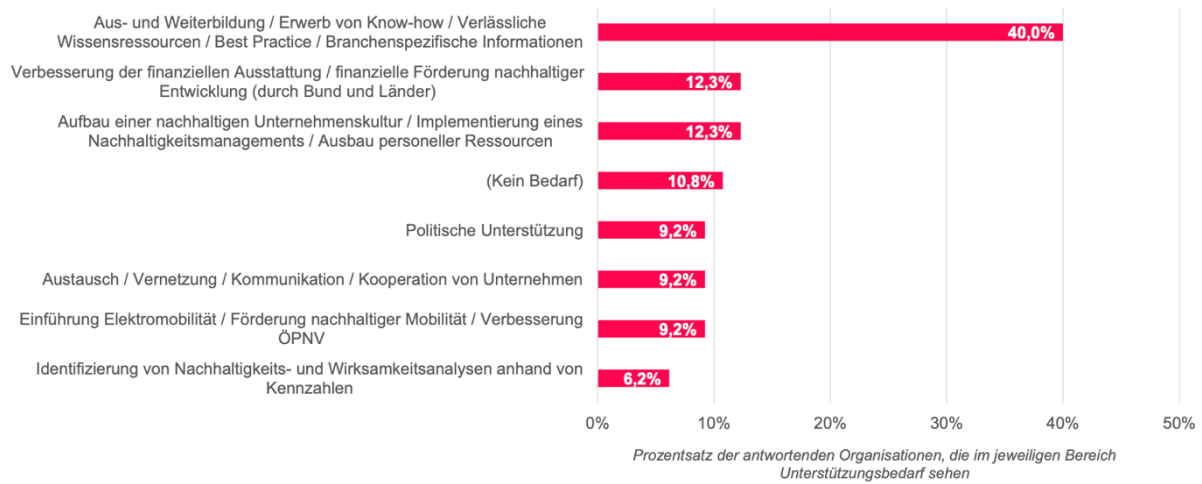


Abbildung 9: Unterstützungsbedarf erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Insgesamt wiesen alle Organisationen zusammen durch ihre nachhaltige Performance einen **Nachhaltigkeitsscore** von 63,3 % auf. In die Dimensionen aufgeteilt war der Score in der sozialen Dimension mit 76,1 % am höchsten, gefolgt von dem ökologischen Score mit 62,3 % und dem Score aus der Governance-Dimension mit 55,4 % (vgl. Abb. 10).

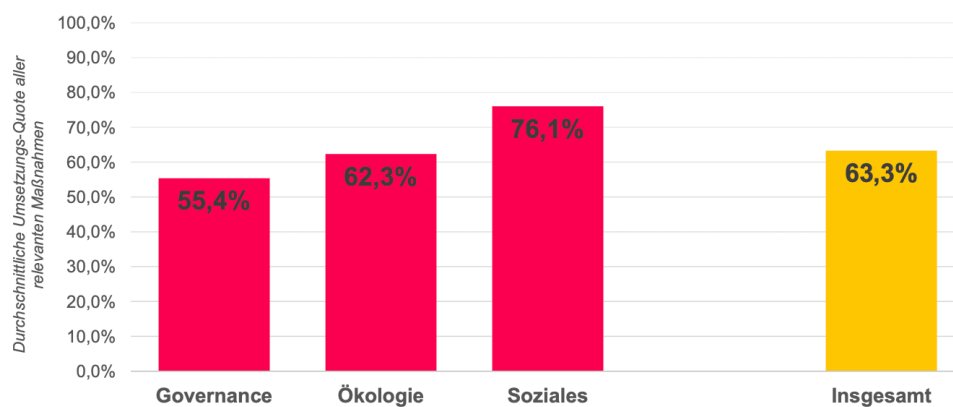


Abbildung 10: Nachhaltigkeitsscores der Dimensionen und Gesamtscore erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Das größte Verbesserungspotenzial gibt es bei den **Themenfeldern** „Lieferkette“ (52,1 %), „Nachhaltige Organisationsführung“ (52,5 %) und die „Erfassung von Nachhaltigkeits-Kennzahlen“ (54,2 %) (vgl. Abb. 11).

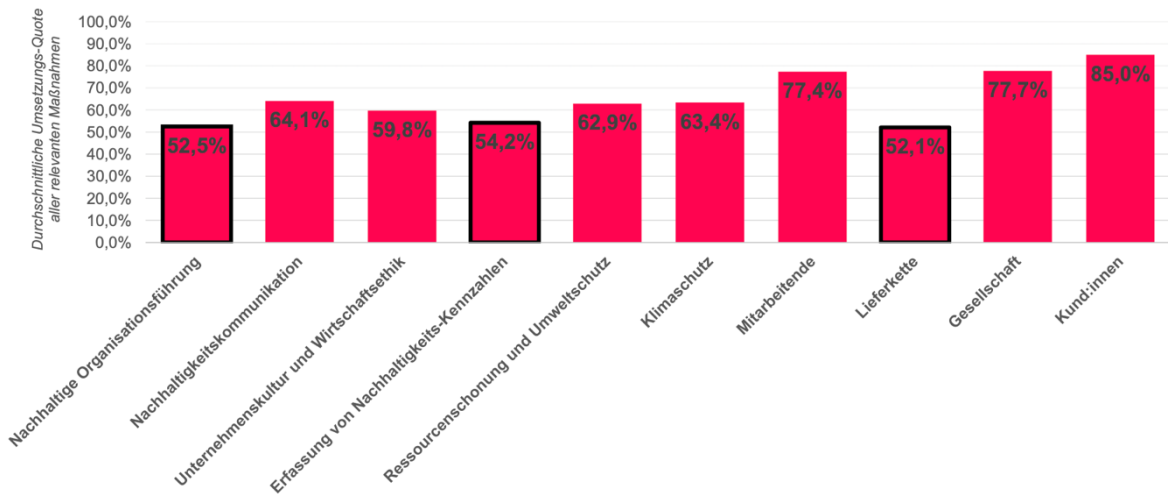


Abbildung 11: Nachhaltigkeitsscores der Themenfelder erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Zwischen den verschiedenen **Branchen** unterscheiden sich die Scores leicht, wohingegen **städtische und ländliche** Organisationen fast gleich viele relevante Maßnahmen umsetzen (vgl. Abb. 12).

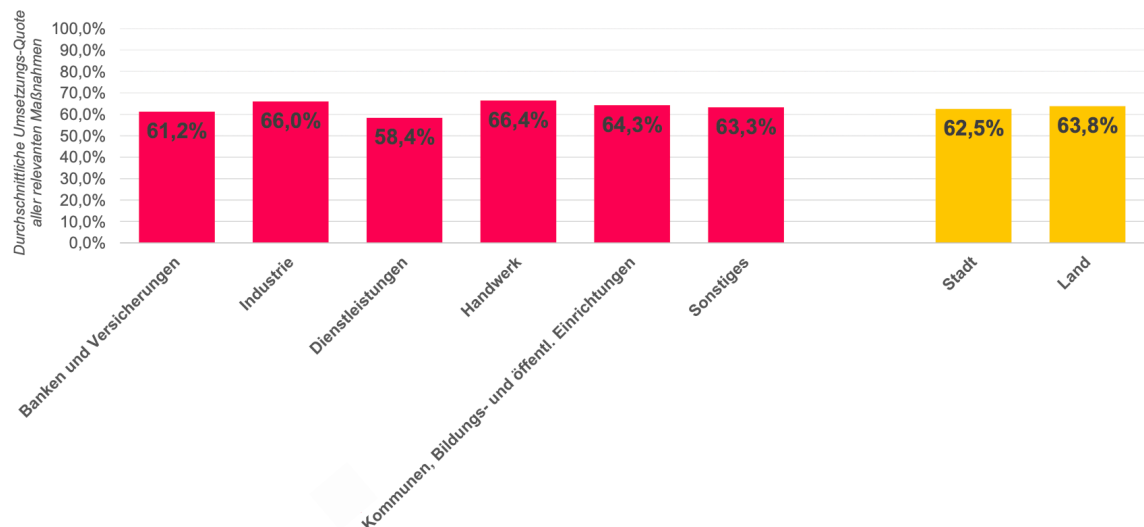


Abbildung 12: Nachhaltigkeitsscores Branchen und Stadt vs. Land erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Der von den Organisationen am meisten angegebene **Grund für die Nichtumsetzung** einer Maßnahme war der Grund „Für unsere Organisation nicht relevant“ (40,66 %). Die Umsetzung einer Maßnahme scheitert folglich in vielen Fällen an der Unterschätzung der Relevanz für die eigene Organisation (vgl. Abb. 13).

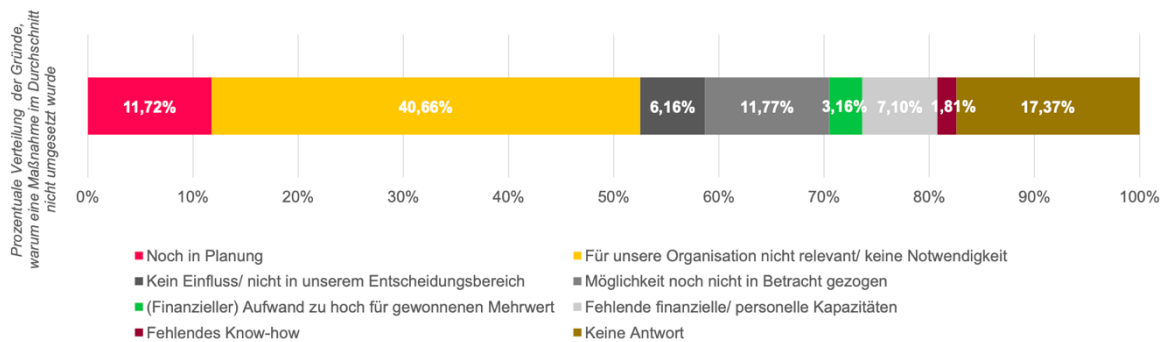


Abbildung 13: Gründe für Nichtumsetzung erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, wenn sie sich im **stetigen Dialog mit ihren relevanten Stakeholdern** befanden. Sie erreichten z.B. einen höheren Score bei der Förderung ethischen Verhaltens (+29,4 Prozentpunkte) sowie bei der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zur Steigerung der eigenen Nachhaltigkeit (26,8 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 14).

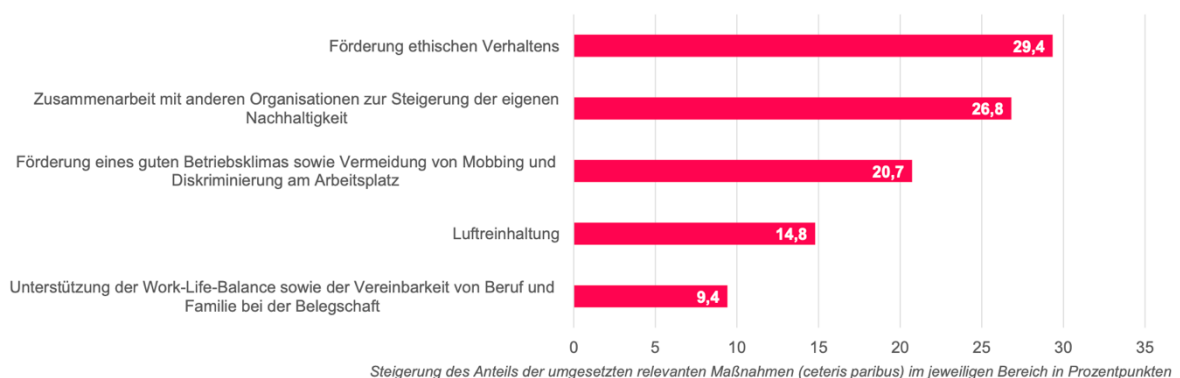


Abbildung 14: Induktive Auswertung Stakeholderdialog erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, wenn sie ihre **Werte, Mission, Vision und ihren Purpose** definiert haben. Bei diesen Organisationen erhöhte sich der Score mit Bezug auf die Förderung eines guten Betriebsklimas sowie Vermeidung von Mobbing und Diskriminierung

am Arbeitsplatz um 26,2 Prozentpunkte und bei der Umsetzung von Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der regionalen Gesellschaft um 17,5 Prozentpunkte (vgl. Abb. 15).

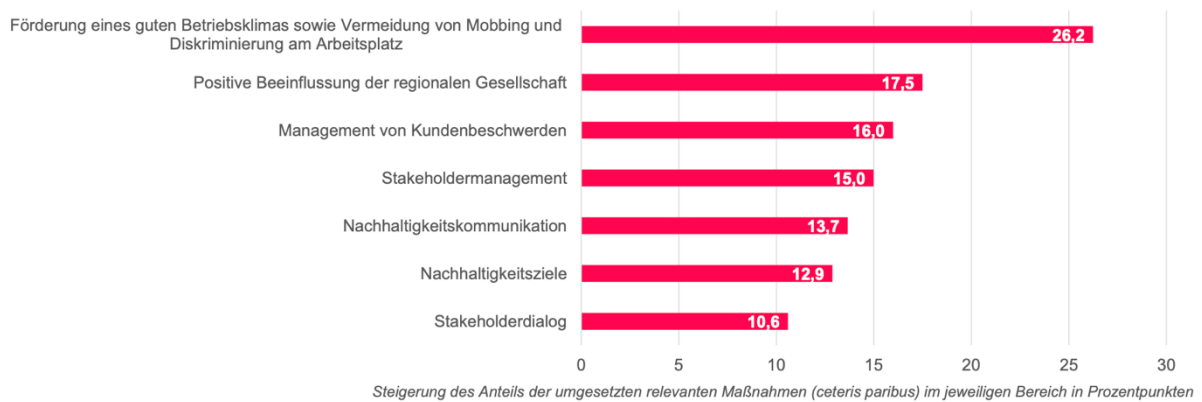


Abbildung 15: Induktive Auswertung Werte, Mission, Vision und Purpose erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, **wenn interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit** existieren. Eine Organisation erzielte einen um 20,2 Prozentpunkte höheren Score bei der Umsetzung von Maßnahmen zum Stakeholdermanagement. Des Weiteren erhöhten sich bei diesen Organisationen die Scores bei Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeiterdialog und Beteiligung an der Entwicklung der Organisation (+20 Prozentpunkte) sowie bei Maßnahmen zur Sicherstellung von Chancengleichheit und Förderung von Diversität (+17,4 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 16).

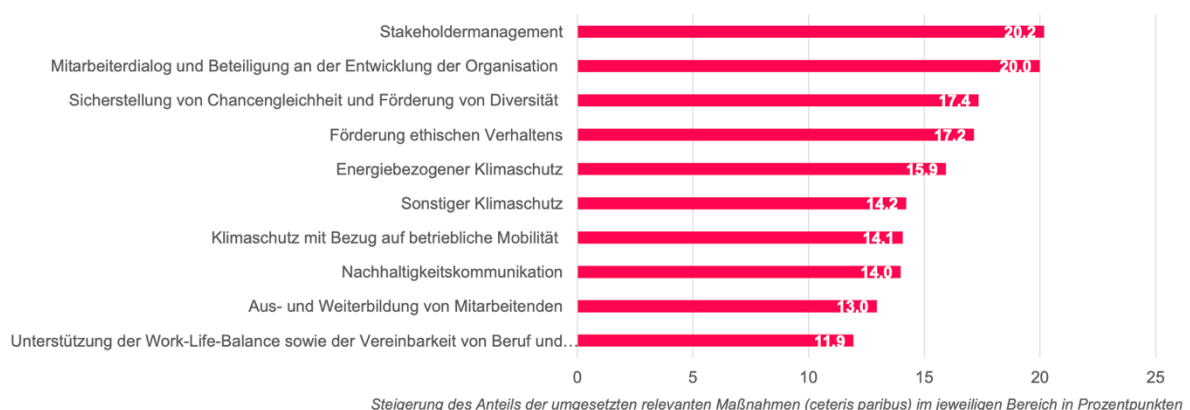


Abbildung 16: Induktive Auswertung interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung der Nachhaltigkeit erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agieren wesentlich nachhaltiger, wenn sie sich zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit mit anderen Organisationen **austauschen und Networking** betreiben. Diese Organisationen erreichten einen, um 26,9 Prozentpunkte höheren Gesamtscore.

Des Weiteren erreichten Organisationen, die sich austauschten einen höheren Score beim Erhalt der Biodiversität (+46,8 Prozentpunkte), bei Klimaschutz mit Bezug auf betriebliche Mobilität (+38,0 Prozentpunkte) und beim logistikbezogenen Klimaschutz (+35,0 Prozentpunkte) und beim logistikbezogenen Klimaschutz (+35 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 17).

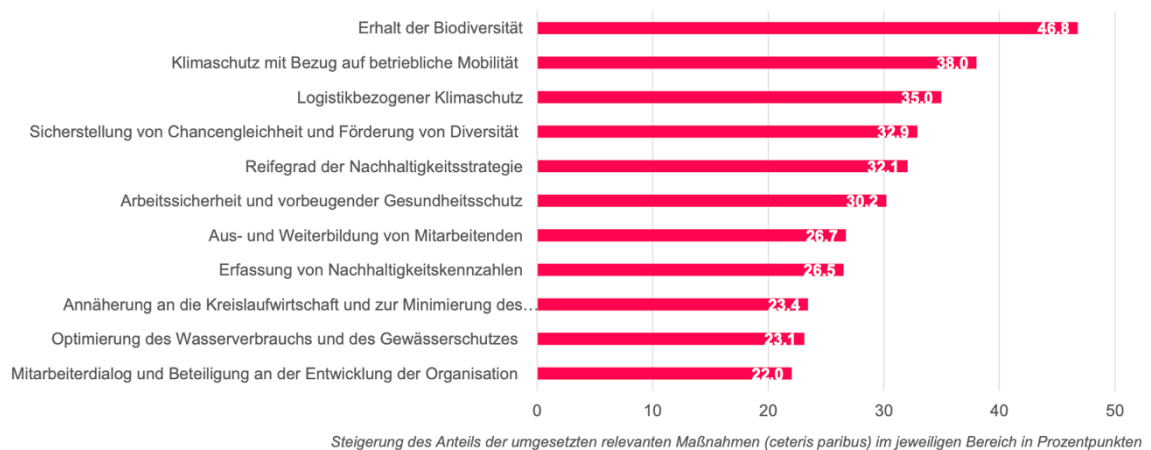


Abbildung 17: Induktive Auswertung Austausch und Networking Maßnahmen erste Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

5.2. Umfrage 2024/2025

In der zweiten Umfragerunde wurden insgesamt 84 Datensätze ausgewertet. Der durchschnittliche Teilnehmer in der zweiten Umfragerunde war ein Corporate Social Responsibility- (CSR) /Nachhaltigkeitsmanager/Umweltbeauftragter eines 1984 als Kapitalgesellschaft gegründeten Dienstleistungsunternehmens aus der Stadt Augsburg mit 119 Mitarbeitenden (Median) und einem Jahresumsatz (Geschäftsvolumen) von 17 Mio. € (Median) bzw. 122.493.172 € (Durchschnitt).

Nachfolgend werden die Top 10 Ergebnisse aus der zweiten Umfragerunde aufgelistet.

Die größten **Herausforderungen** bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit vor der die Organisationen stehen sind der Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen (68,8 % und 64,5 %) (vgl. Abb. 18).

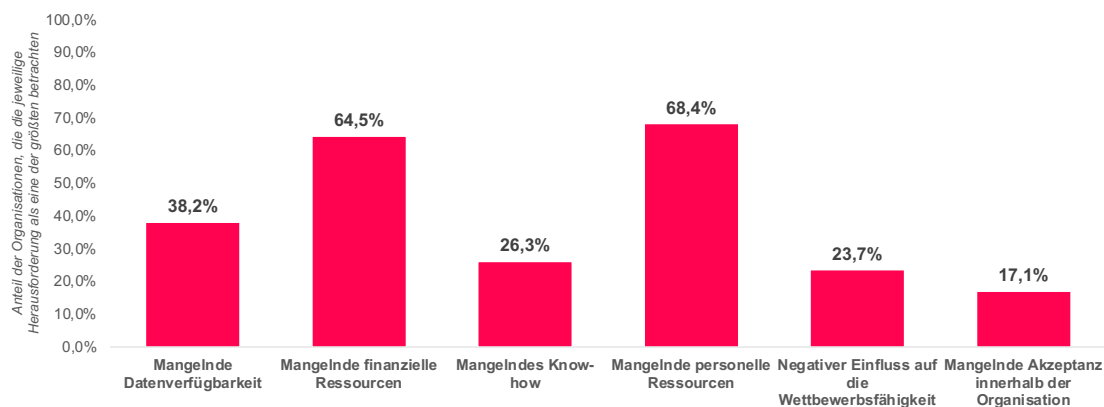


Abbildung 18: Herausforderungen zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Um die, von den Organisationen selbst genannten **Unterstützungsbedarfe** sortieren zu können wurden diese in verschiedene Kategorien basierend auf den Antworten erstellt.

Der größte Unterstützungsbedarf der Organisationen aus der Region A³ lag nach eigenen Angaben in den Bereichen der Aus- und Weiterbildung, dem Erwerb von Knowhow, verlässliche Wissensressourcen, Best Practices und branchenspezifischen Informationen (24,6 %) (vgl. Abb. 19).

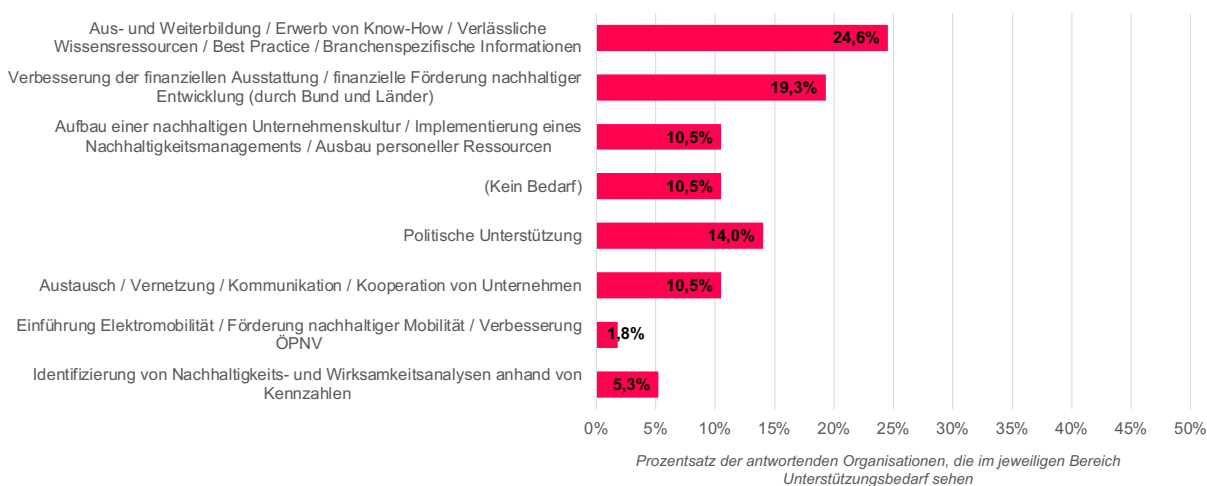


Abbildung 19: Unterstützungsbedarf zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Insgesamt wiesen alle Organisationen zusammen durch ihre nachhaltige Performance einen **Nachhaltigkeitsscore** von 63,1 % auf. In die Dimensionen aufgeteilt war der Score in der sozialen Dimension mit 75,4 % am höchsten, gefolgt von dem ökologischen Score mit 62,3 % und dem Score aus der Governance-Dimension mit 55,5 % (vgl. Abb. 20).

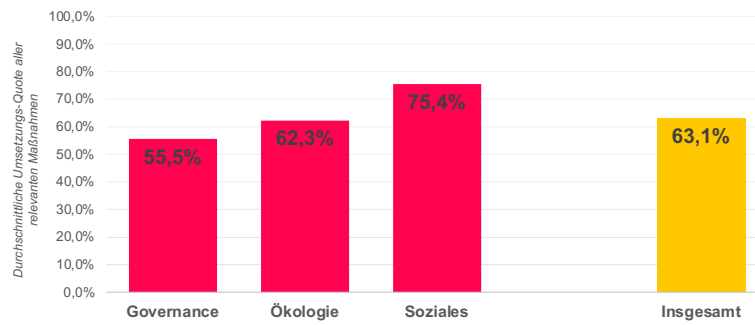


Abbildung 20: Nachhaltigkeitsscores der Dimensionen und Gesamtscore zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Das größte Verbesserungspotenzial gibt es bei den **Themenfeldern** „Nachhaltige Organisationsführung“ (52,3 %), „Erfassung von Nachhaltigkeits-Kennzahlen“ (52,7 %) und „Unternehmenskultur“ (56,1 %) (vgl. Abb. 21).

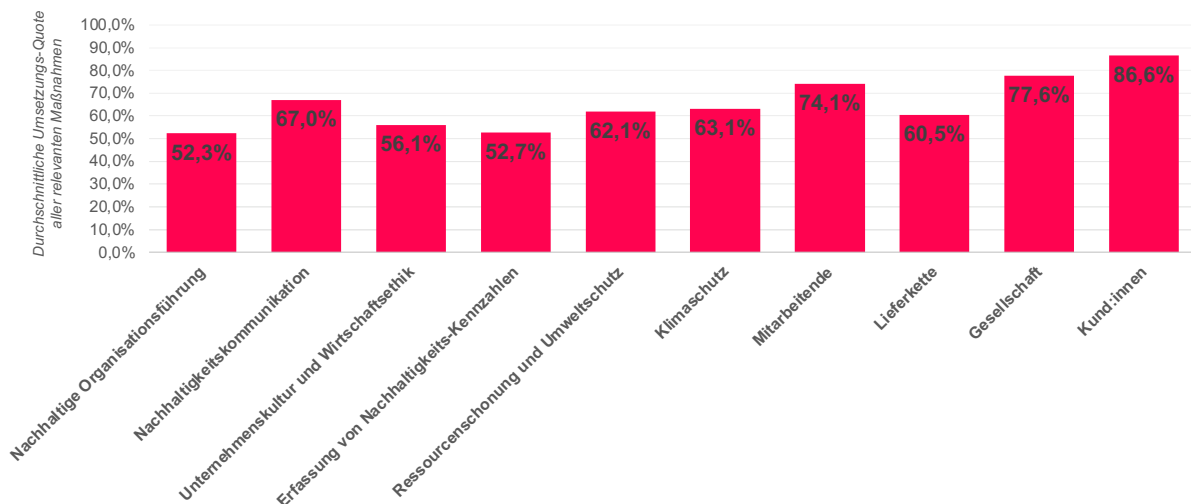


Abbildung 21: Nachhaltigkeitsscores der Themenfelder zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Zwischen den verschiedenen **Branchen** unterscheiden sich die Scores leicht, wohingegen **städtische und ländliche** Organisationen fast gleich viele relevante Maßnahmen umsetzen (vgl. Abb. 22).

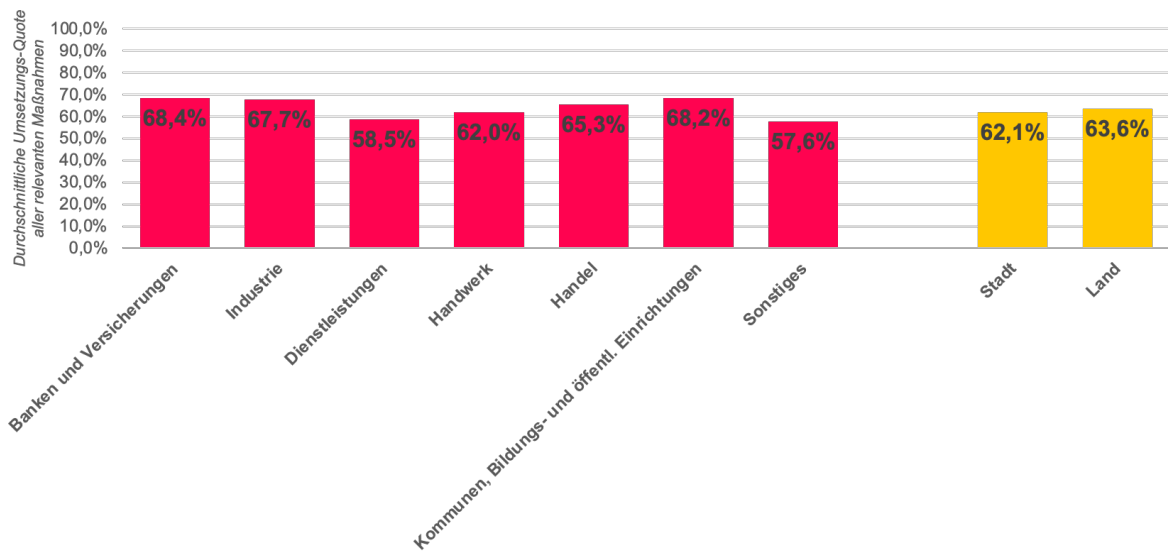


Abbildung 22: Nachhaltigkeitsscores Branchen und Stadt vs. Land zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Der von den Organisationen am meisten angegebene **Grund für die Nichtumsetzung** einer Maßnahme war der Grund „Für unsere Organisation nicht relevant“ (39,9 %). Die Umsetzung einer Maßnahme scheitert folglich in vielen Fällen an der Unterschätzung der Relevanz für die eigene Organisation (vgl. Abb. 23).

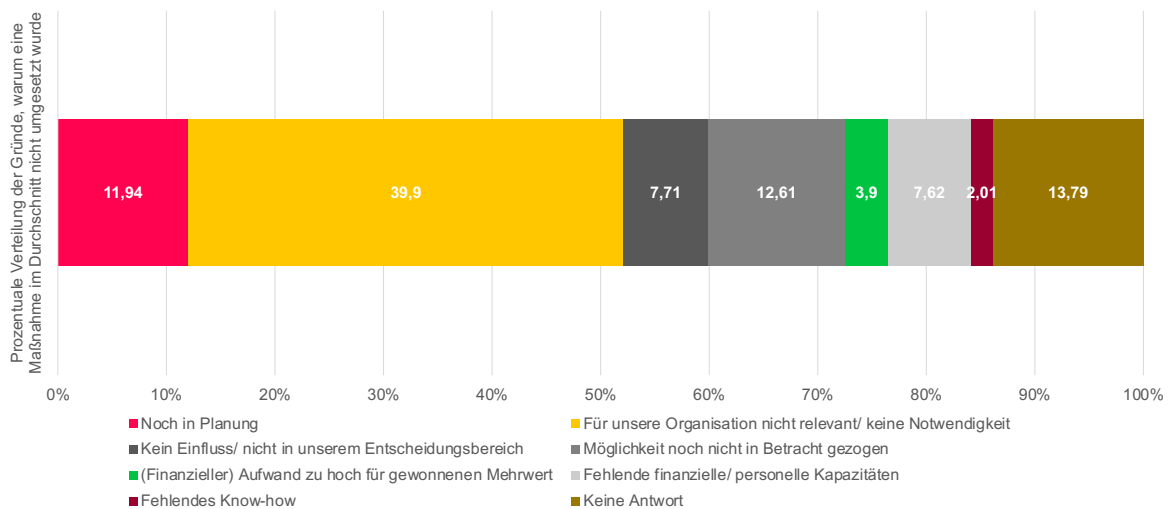


Abbildung 23: Gründe für Nichtumsetzung zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, wenn sie sich im **stetigen Dialog mit ihren relevanten Stakeholdern** befanden. Sie erreichten z.B. einen höheren Score bei der Zusammenarbeit mit

anderen Organisationen mit dem Ziel, nachhaltiger zu werden (+29,6 Prozentpunkte) sowie bei der Förderung ethischen Verhaltens (+30,2 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 24).

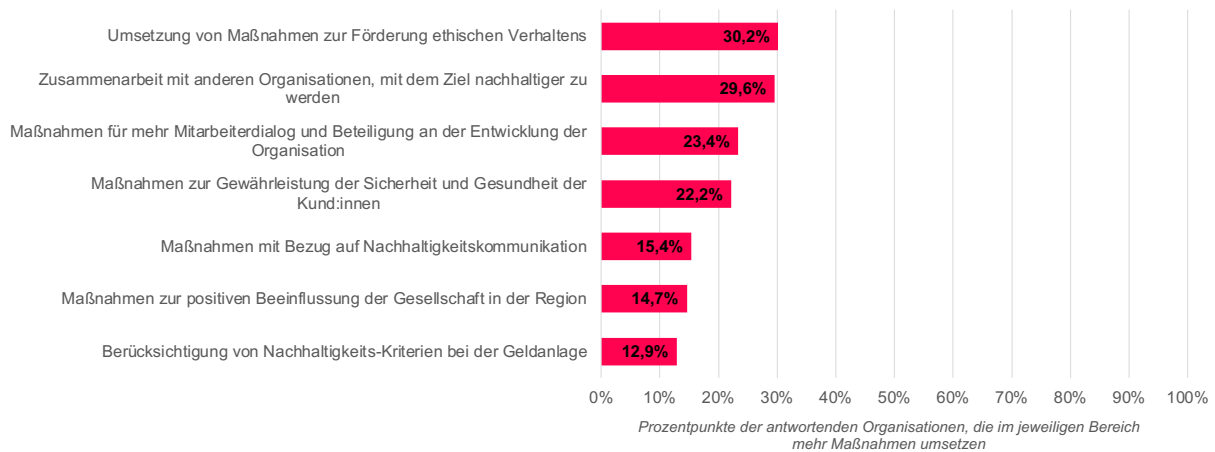


Abbildung 24: Induktive Auswertung Stakeholderdialog zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, wenn sie ihre **Werte, Mission, Vision und ihren Purpose** definiert haben. Bei diesen Organisationen erhöhte sich der Score mit Bezug auf Nachhaltigkeitskommunikation um 28,7 Prozentpunkte und bei der Umsetzung von Maßnahmen für gute Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette um 21,3 Prozentpunkte (vgl. Abb. 25).

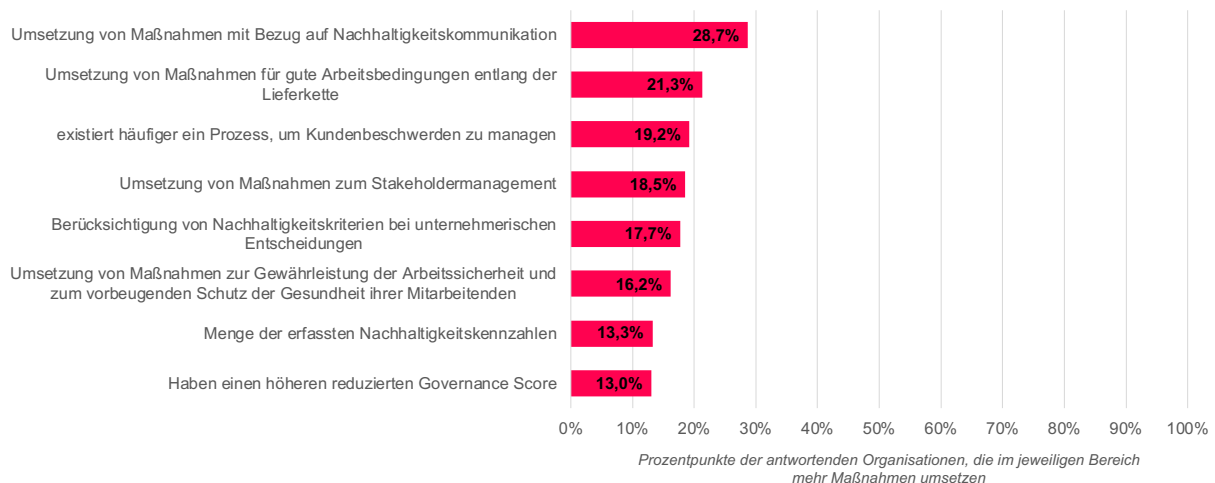


Abbildung 25: Induktive Auswertung Werte, Mission, Vision und Purpose zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agierten nachhaltiger, **wenn interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit** existieren. Eine Organisation erzielte einen um 31,3 Prozentpunkte höheren Score bei der Umsetzung von Maßnahmen für gute Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette. Des Weiteren erhöhten sich bei diesen Organisationen die Scores bei Maßnahmen in Bezug auf ihre wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte (+26,8 Prozentpunkte), bei Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung generell und bei der der eigenen Mitarbeitenden (+25,9 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 26).

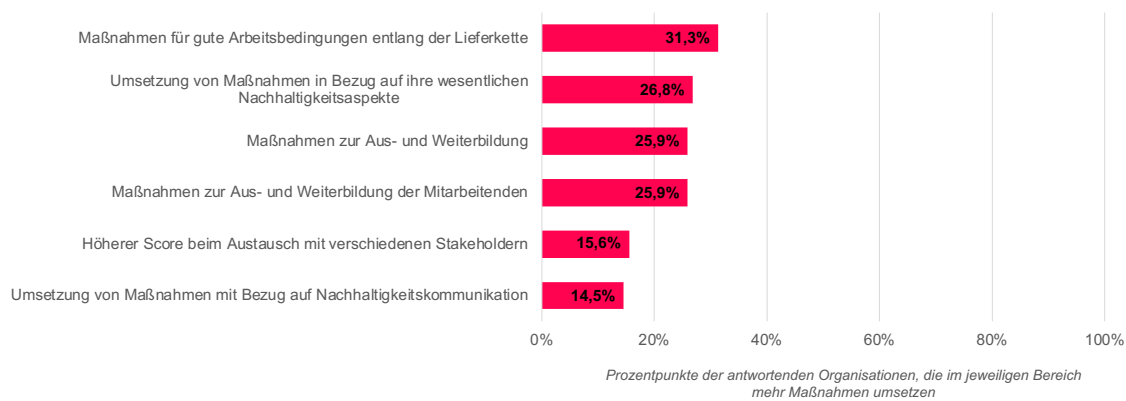


Abbildung 26: Induktive Auswertung interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung der Nachhaltigkeit zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Organisationen agieren wesentlich nachhaltiger, wenn sie sich zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit mit anderen Organisationen **austauschen und Networking** betreiben. Diese Organisationen erreichten erhöhte Scores in den drei Dimensionen sowie im Gesamtscore. Der Gesamtscore erhöhte sich durchschnittlich um 24,3 Prozentpunkte, der Governance-Score um 23,8 Prozentpunkte, der ökologische Score um 21,9 Prozentpunkte und der soziale Score um 13,1 Prozentpunkten (vgl. Abb. 27).

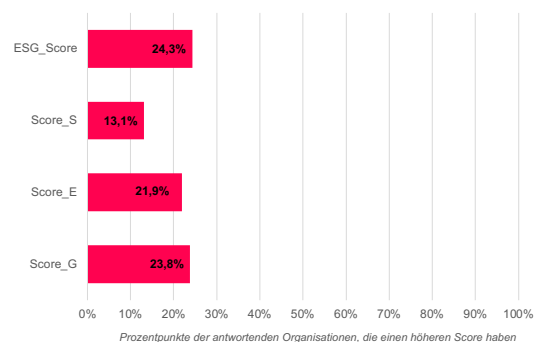


Abbildung 27: Induktive Auswertung Austausch und Networking Scores zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

Des Weiteren erreichten Organisationen, die sich austauschten einen höheren Score bei der Sicherstellung von Chancengleichheit und Förderung von Diversität (+40,7 Prozentpunkte), bei der Anpassung an den Klimawandel (+37,3 Prozentpunkte) und beim Stakeholdermanagement (+35,4 Prozentpunkte) (vgl. Abb. 28).



Abbildung 28: Induktive Auswertung Austausch und Networking Maßnahmen zweite Umfrage (Quelle: Eigene Darstellung).

5.3. Vergleich

Um im nächsten Schritt herausfinden zu können, ob und inwiefern sich die Organisationen im Laufe des Nachhaltigkeitsmonitors, also im Zeitraum Oktober 2023 bis Februar 2025 in Sachen Nachhaltigkeit verändert haben, wurde ein Vergleich der Ergebnisse der beiden Umfragerunden durchgeführt. Der Vergleich sollte neben positiven Veränderungen auch negative Veränderungen ersichtlich machen, um aktuelle Trends der Organisationen in der Region A³ zu erkennen.

Aus den 44 Organisationen konnte ein durchschnittlicher Teilnehmer charakterisiert werden. Ein durchschnittlicher Teilnehmer des Vergleichs war ein CSR-Nachhaltigkeitsbeauftragter eines 1989 als Kapitalgesellschaft gegründeten (Median) Industrieunternehmens aus der Stadt Augsburg mit 204 Mitarbeitenden (Median) und einem Jahresumsatz von 190 Mio. € (Mittelwert).

Insgesamt zeigte der Vergleich einen positiven Trend der **Nachhaltigkeitsperformance** der Organisationen in der Region A³. Die Nachhaltigkeitsscores stiegen in allen drei Dimensionen an, wobei der Governance- und der ökologische Score einen höheren Anstieg erreichten als

der soziale Score. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit waren die Organisationen nach wie vor am stärksten (vgl. Abb. 29).

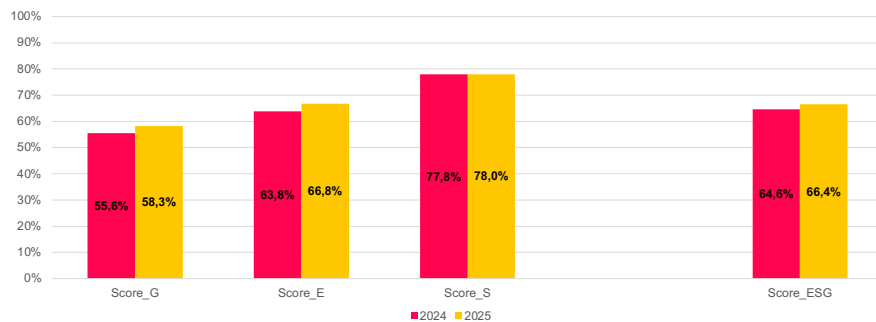


Abbildung 29: Vergleich der Scores auf Dimensions- und Gesamtebene (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Umfrage wurde in der zweiten Runde vermehrt von **CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbeauftragten** ausgefüllt was für einen veränderten, intensiveren Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit in einer Organisation sprechen könnte (vgl. Abb. 30).

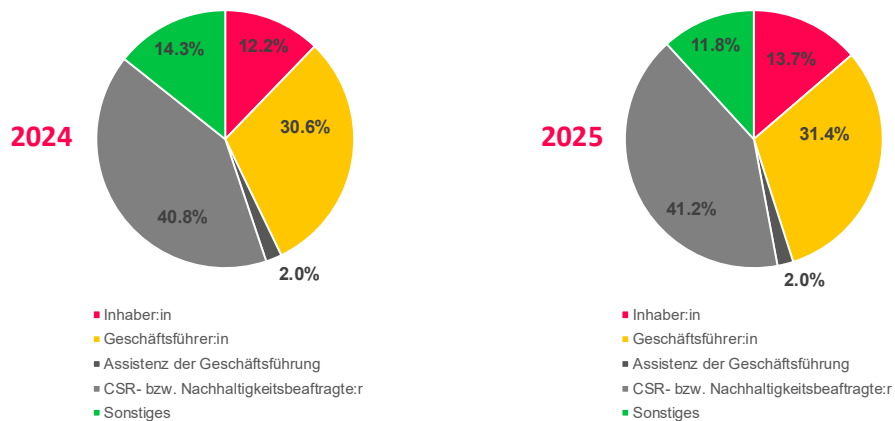


Abbildung 30: Vergleich Position des Teilnehmers (Quelle: Eigene Darstellung).

Auf der **Themenfeldebene** waren die Organisationen in den Bereichen „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Mitarbeitende“ am weitesten (vgl. Abb. 31).

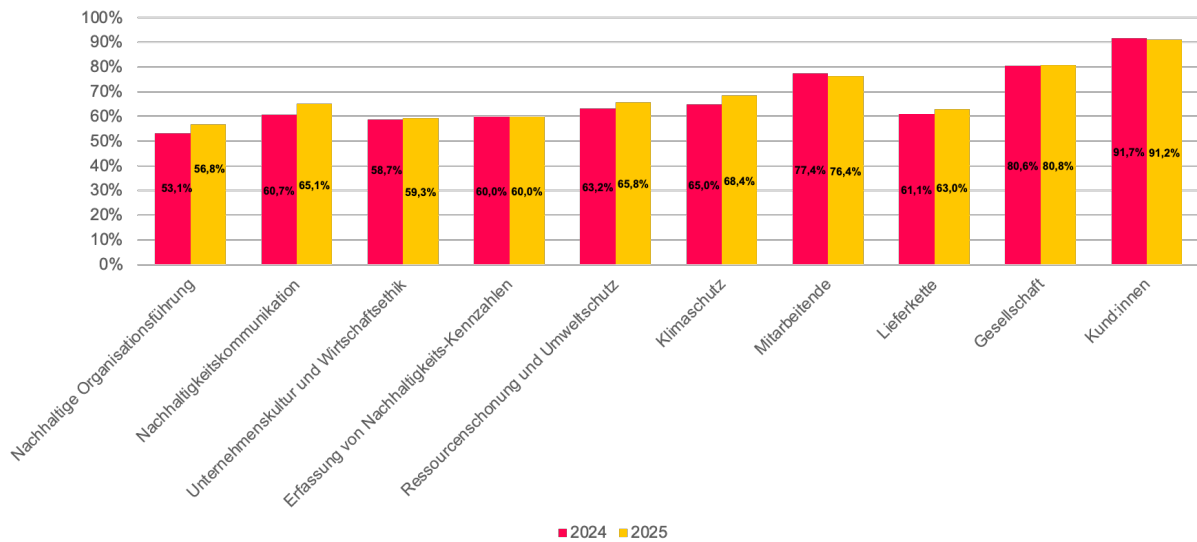


Abbildung 31: Vergleich der Scores auf Themenfeldebene (Quelle: Eigene Darstellung).

Städtische und ländliche Organisationen waren nahezu gleich stark in Sachen Nachhaltigkeit (vgl. Abb. 32).

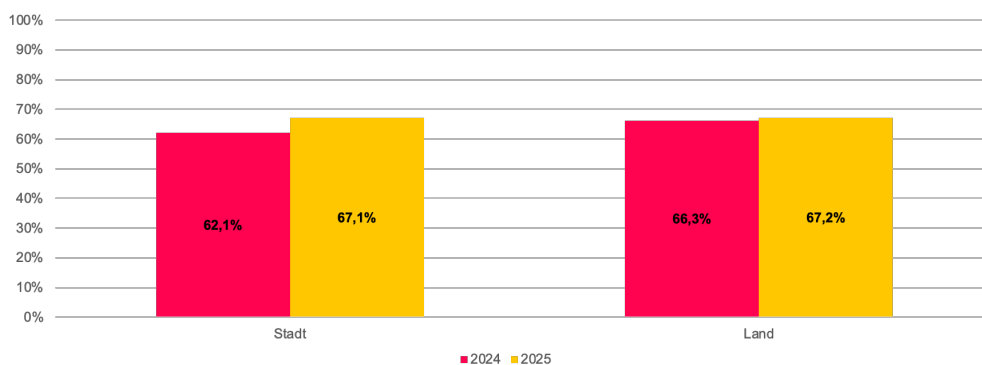


Abbildung 32: Vergleich der Scores der städtischen und ländlichen Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Der häufigste **Grund für die Nichtumsetzung** einer Maßnahme war nach wie vor die fehlende Relevanz, wobei hier davon ausgegangen werden konnte, dass die Organisationen in häufigen Fällen die Relevanz für sie nicht erkannten (vgl. Abb. 33).

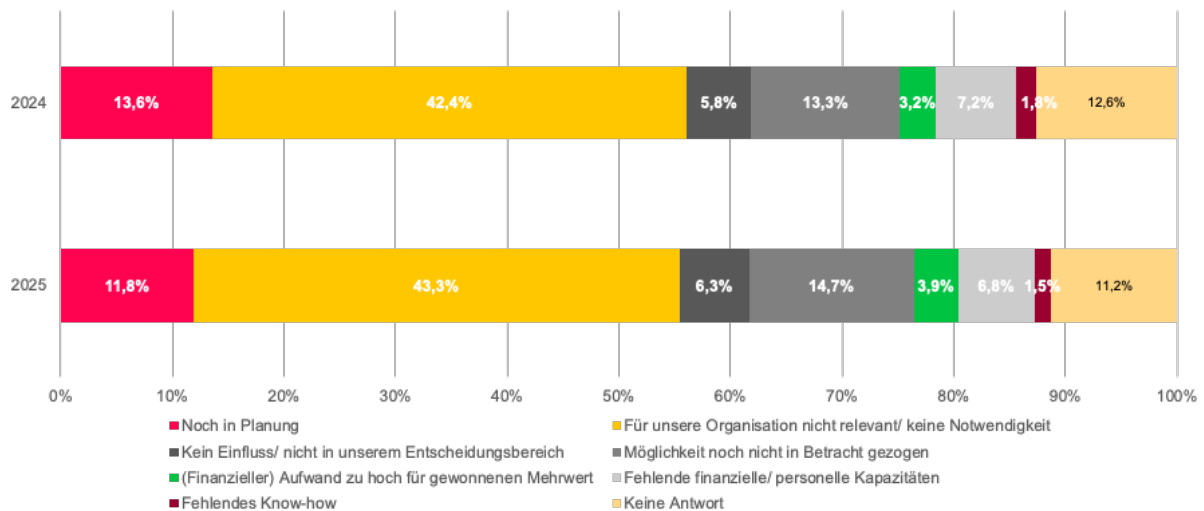


Abbildung 33: Vergleich der Gründe für Nichtumsetzung (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Mangel an Ressourcen stieg weiter an und blieb die größte selbst eingeschätzte **Herausforderung** für die Organisationen (vgl. Abb. 34).

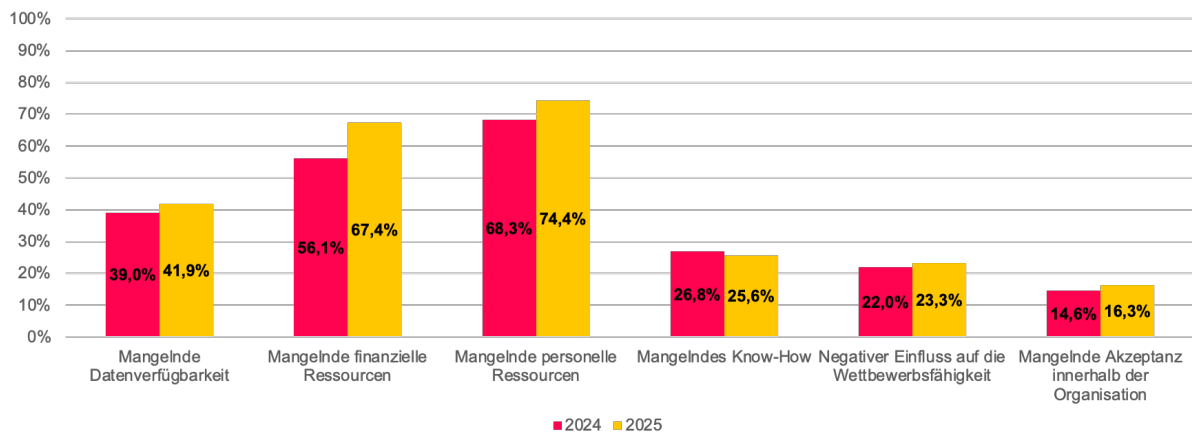


Abbildung 34: Vergleich der Herausforderungen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Umsetzung ökologischer Maßnahmen und die Bereiche „Organisation und Prozesse“ waren weiterhin die Stärken der Organisationen in ihrer Selbsteinschätzung, während für die Region A³ das „Networking und Kooperationen“ nach wie vor zu den Stärken gehörten. Zu den selbst eingeschätzten Schwächen der Organisationen gehörten mangelnde Ressourcen, externe Faktoren und fehlende Strategien, während ein mangelndes Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Strategien, Ziele und fehlende Finanzierungen zunehmend zu den Schwächen der Region gehörten.

Da die wenigen negativen Veränderungen auf der Maßnahmenebene unter drei Prozentpunkten lagen und somit nur eine sehr geringe Veränderung aufwiesen, wurden sie nicht näher betrachtet.

Trotz der positiven Entwicklungen der Nachhaltigkeitsperformance gaben die Organisationen an, dass begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen die Umsetzung von Maßnahmen hemmten. Die Ergebnisse zeigten jedoch auch, dass der Hauptgrund für eine fehlende Umsetzung das Nichterkennen der Relevanz einer Maßnahme war.

Der Vergleich konnte für die Erkennung von Trends der Nachhaltigkeitsperformance sowie für positive, aber auch negative Veränderungen genutzt werden. Wie die Auswertung der einzelnen Umfragejahre ließ auch dieser Vergleich Raum für Interpretation. Die mit 44 Organisationen geringe Stichprobe, die in beiden Umfragejahren teilgenommen haben, repräsentierte nur einen geringen Anteil an Organisationen der Region. Diese Tatsache und der Fakt, dass die Zeitspanne zwischen beiden Umfragerunden gering war, ergab in der Folge nur schwache Veränderungen.

6. Handlungsempfehlungen

Neben der Erfassung des Status Quo der Nachhaltigkeit in den Organisationen der Region A³ und dem Jahresvergleich wurden anhand der Ergebnisse an die Region A³ angepasste Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese Handlungsempfehlungen basierten auf einzelnen Ergebnissen und konnten von den Organisationen und von weiteren Wirtschaftsakteuren und Multiplikatoren, wie z.B. der Regio Augsburg, den Kammern oder Bildungseinrichtungen realisiert werden. Nach der ersten Umfragerunde 2024 wurden erste Handlungsempfehlungen gemeinsam mit Teilnehmern der Umfrage und Kooperationspartnern aus der Wirtschaft, wie z.B. der IHK, HWK, der Universität Augsburg oder der THA entwickelt. So existierten vor der zweiten Umfragerunde Handlungsempfehlungen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Für die Formulierung der Handlungsempfehlungen wurde eine einheitliche Vorlage verwendet. Jede Handlungsempfehlung wurde benannt und ihre Wirkung und Beschreibung erläutert. Weiter wurden konkrete Maßnahmen aufgelistet, die die Umsetzung der Handlungsempfehlung beschrieben. Im nächsten Schritt wurde die Zielgruppe, die Hauptverantwortlichen und weitere Beteiligte bestimmt. Die Handlungsempfehlungen ließen sich neben den drei Dimensionen in folgende Bereiche kategorisieren:

- Zeitrahmen der Umsetzung,
- finanzieller Aufwand und
- Impact.

Der Zeitrahmen der Umsetzung beschreibt die geschätzte Dauer und gibt den Hinweis darauf, bis wann die Handlungsempfehlung vollständig umgesetzt werden kann. In dieser Kategorie wurde zwischen kurzfristig (<1 Jahr), mittelfristig (1-3 Jahre) und langfristig (>3 Jahre) unterschieden. Der finanzielle Aufwand beschreibt die Kosten, die für die Umsetzung einer Handlungsempfehlung entstehen. Die Handlungsempfehlungen wurden in geringe (<2.000 €), mittlere (2.000 € bis 20.000 €) oder hohe (>20.000 €) Kosten eingestuft. Der Impact beschreibt das Ausmaß der Auswirkung einer Handlungsempfehlung. Er bestimmt die Anzahl und Art von Organisationen, die direkt davon profitieren und die Handlungsempfehlung anwenden oder umsetzen können. Der Impact wurde als niedrig eingestuft, wenn die Umsetzung einer Handlungsempfehlung nur eine geringe Anzahl an Organisationen betrifft. Die Auswirkung war als mittel einzustufen, wenn sie sich auf eine Gruppe von Organisationen auswirkt, z.B. auf eine bestimmte Branche. Ein hoher Impact bedeutete, dass sich die Umsetzung einer Handlungsempfehlung auf viele oder nahezu alle Organisationen auswirkt.

Zum aktuellen Zeitpunkt liegen 21 Handlungsempfehlungen vor, die sich nach Dimension, Umsetzungsdauer, Kosten und Impact kategorisieren lassen. Ein Teil der formulierten

Handlungsempfehlungen wird bereits mit Partnern der Regio Augsburg in der Region umgesetzt. Auffällig ist, dass der Großteil der Handlungsempfehlungen, die sich zum jetzigen Zeitpunkt in der konkreten Umsetzung befinden dem sozialen Bereich angehört. Zudem werden einige Handlungsempfehlungen aus dem ökologischen Bereich umgesetzt. In der Governance-Dimension werden zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Handlungsempfehlungen realisiert.³⁰

Jeweils sieben der 21 Handlungsempfehlungen sind in einer Dimension zugeordnet. Das bedeutet, dass bis zum aktuellen Zeitpunkt für alle Dimensionen gleich viele Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden, sich jedoch noch nicht alle in der Umsetzung befinden. Die bestehenden Handlungsempfehlungen sind in die verschiedenen Kategorien der Matrix eingeordnet. Der Großteil fällt in die Kategorie A, was bedeutet, dass sie innerhalb eines Jahres umgesetzt werden können und sich auf nahezu alle Organisationen auswirken.

Die bestehenden Handlungsempfehlungen basieren auf den Ergebnissen des Nachhaltigkeitsmonitors aus der ersten Umfragerunde 2023/2024. Erste konkrete Umsetzungen von Handlungsempfehlungen können auf der Webseite der Regio Augsburg eingesehen werden. Umgesetzt wurden zum jetzigen Zeitpunkt überwiegend Handlungsempfehlungen in der sozialen Dimension.³¹

Um weitere Handlungsempfehlungen entwickeln zu können, die auf dem aktuellen wissenschaftlichen Stand der Nachhaltigkeit der Organisationen aus der Region A³ angepasst sind, können die Ergebnisse der zweiten Umfragerunde von 2024/2025 und des Vergleichs beider Umfragejahre betrachtet werden.

³⁰ Vgl. im Internet: Regio Augsburg Wirtschaft GmbH - Handlungsempfehlungen auf Grundlage erster Ergebnisse (2025).

³¹ Vgl. im Internet: Regio Augsburg Wirtschaft GmbH - Handlungsempfehlungen auf Grundlage erster Ergebnisse (2025).

7. Fazit und Ausblick

7.1. Fazit zum Nachhaltigkeitsmonitor

Die Ergebnisse der ersten und zweiten Umfrage des Nachhaltigkeitsmonitors, des Vergleichs und der Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen dienen dazu, die Region A³ in Sachen Nachhaltigkeit zu stärken und in Zukunft mit weiteren Projekten an die Ergebnisse anzuknüpfen. Der Monitor soll dabei helfen, eine wissenschaftliche Grundlage des Status Quo der Nachhaltigkeit in der Region A³ zu schaffen.

In beiden Umfragerunden ließen sich zusammengefasst ähnlich Ergebnisse und Erkenntnisse feststellen. Diese Tatsache konnte als ein erneuter Beleg gesehen werden, in welchen Bereichen die Organisationen Probleme hatten und wo Stärken, Schwächen, Herausforderungen, etc. lagen.

Die induktiven Auswertungen beider Umfragejahre lieferten zusammengefasst das Ergebnis, dass Organisationen wesentlich nachhaltiger agieren, wenn:

- sie ökonomische, ökologische und soziale Kennzahlen erfassten,
- sie sich mit ihren relevanten Stakeholdern in stetigem Dialog befanden,
- sie ihre Werte, ihre Mission, ihre Vision und ihren über die Kapitalerwirtschaftung hinausgehenden Zweck definiert haben,
- interne Regeln, Standards und Prozesse zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit existierten und
- sie sich zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit mit anderen Organisationen austauschten und Networking betrieben.

Diese Aspekte wurden als Treiber für Nachhaltigkeit angesehen, da hier wissenschaftlich nachgewiesen wurde, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen zu einer erhöhten Umsetzung vieler anderer Maßnahmen führte.

Trotz kritischer Aspekte, wie z.B. dem großen Umfang des Fragebogens, der nicht überprüfbar Selbstauskunft der Organisationen, dem Interpretationsspielraum der Ergebnisse und der vergleichsweisen geringen Stichprobe lieferte der Nachhaltigkeitsmonitor A³ eine wissenschaftlich belegte Gesamtaussage über die Nachhaltigkeitsperformance der Region A³. Durch seine Einmaligkeit in Deutschland kann das Projekt ein Vorbild für andere Regionen sein bzw. von anderen Regionen umgesetzt werden. Zudem lieferten die Ergebnisse eine Grundlage, um Handlungsempfehlungen konkret für die Region zu entwickeln.

Der Vergleich konnte für die Erkennung von Trends der Nachhaltigkeitsperformance sowie für positive, aber auch negative Veränderungen genutzt werden. Wie die Auswertung der

einzelnen Umfragejahre ließ auch dieser Vergleich Raum für Interpretation. Die mit 44 Organisationen geringe Stichprobe, die in beiden Umfragejahren teilgenommen haben, repräsentierte nur einen geringen Anteil an Organisationen der Region. Diese Tatsache und der Fakt, dass die Zeitspanne zwischen beiden Umfragerunden gering war, ergaben in der Folge nur schwache Veränderungen.

Um eine ausschlaggebende Wirkung von der Umsetzung von Handlungsempfehlungen erkennen zu können, wäre es empfehlenswert, die Umfrage nach einem größeren Zeitraum erneut durchzuführen. In diesem Zeitraum bekommen die Organisationen die Möglichkeit sich ausführlich mit Maßnahmen auseinanderzusetzen und diese zu realisieren.

7.2. Fazit zu den Handlungsempfehlungen

Auf der einen Seite gibt es bereits eine große Menge an Ideen sowie umgesetzten Handlungsempfehlungen in der Region A³. Auf der anderen Seite konnten, auch durch die zweite Umfragerunde und den Vergleich, Themenfelder festgestellt werden, in denen bisher wenige bis keine Handlungsempfehlungen entwickelt wurden. Neben dem bestehenden Angebot der Handlungsempfehlungen im Rahmen des Monitors bietet die Region auch andere Projekte oder Zusammenarbeiten an, die sich in die Themen des Handlungsbedarfs des Monitors einordnen lassen und verstärkt kommuniziert werden können.

Viele der Handlungsempfehlungen wurden auf Basis der Ergebnisse entwickelt. Jedoch existieren auch Maßnahmen, die keinen Bezug zu den wissenschaftlichen Zahlen zeigen. Häufig wurden Handlungsempfehlungen unpräzise formuliert, sodass die Umsetzung erschwert wird. Je konkreter eine Handlungsempfehlung formuliert wird, desto einfacher ist es, für die Organisationen in die Umsetzung zu gehen.

Um eine Übersicht über die Angebote erstellen zu können, die bereits auf der Webseite der Regio Augsburg zu finden sind, können die Handlungsempfehlungen zusätzlich in eine Matrix eingeordnet werden. Hintergrund ist, dass die Handlungsempfehlungen nach Dauer der Umsetzung, Kosten und Impact von den Organisationen individuell priorisiert werden können.

Da zwischen der ersten und zweiten Umfragerunde nur eine geringe Zeitspanne lag, hatten die Organisationen zwischen 8 und 6 Monaten Zeit, Handlungsempfehlungen umzusetzen. Da zum einen die Handlungsempfehlungen noch in ihrer Entstehungsphase sind und es zum anderen auch Maßnahmen gibt, die in ihrer Umsetzung längere Zeit benötigen, ist es sinnvoll, nach einem längeren Zeitraum eine erneute Umfrage durchzuführen. dadurch können dann die Auswirkungen der umgesetzten Maßnahmen besser gemessen werden.

7.3. Ausblick

Das Projekt des Nachhaltigkeitsmonitors A³, das vom Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat finanziert wurde, endete im Januar 2026. Um den Nachhaltigkeitsmonitor, also erneute Umfragen und die Entwicklung und Umsetzung von Handlungsempfehlungen weiter durchführen zu können werden weitere Gelder durch neue Fördermöglichkeiten benötigt. Dafür muss ein passender Geldgeber gefunden werden. Dieser soll ab Herbst 2026 den Ausbau der Handlungsempfehlungen und eine erneute Umfragerunde zur Überprüfung der Wirksamkeit der Handlungsempfehlungen finanzieren.

Nach Recherche verschiedener Förderdatenbanken für Deutschland und Bayern steht in Aussicht, dass sich die THA bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) auf die Projektförderung zu dem Förderthema 1 „Nachhaltigkeitskommunikation, -bildung und -bewertung“ bewirbt.³² Das Förderthema 1 unterstützt Projekte, die der Bewertung, Bildung und Kommunikation von Nachhaltigkeit dienen.³³

Innerhalb der neuen Durchführung des Nachhaltigkeitsmonitors sollen die Handlungsempfehlungen im Vordergrund stehen. Im ersten Schritt sollen diese weiterentwickelt und umgesetzt werden. Anschließend soll der bereits entwickelte Monitor dazu dienen, die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zu messen und durch den Vergleich der Ergebnisse aus den vergangenen Jahren positive sowie negative Veränderungen und Trends für Organisationen und die Region A³ aufzeigen. Der Fragebogen kann hier erneut angepasst werden.

Nach einer ersten Projektskizze, die bei der DBU eingereicht wird, wird im Anschluss der ausführliche Förderantrag vom Geldgeber angefordert. Wird dieser bewilligt, kann das Projekt je nach Dauer des Bewerbungs- und Bewertungsprozesses weitergeführt werden. Andere mögliche Förderanträge werden laufend recherchiert und überprüft.

Auch ohne eine erneute Förderung kann in Zukunft mit den vorhandenen, aktuellen Ergebnissen des Monitors gearbeitet werden. So können die Ergebnisse in verschiedenen Projekten den Multiplikatoren vorgestellt oder als Begründung für Vorhaben verwendet werden. Eine erneute Durchführung der Studie zum jetzigen Zeitpunkt ist nicht zwingend notwendig. Um die Region in Sachen Nachhaltigkeit zu stärken und die Entwicklungen feststellen zu können, wäre dies aber in der Zukunft angebracht

³² Vgl. im Internet: Deutsche Bundesstiftung Umwelt - Förderthemen (2025).

³³ Vgl. im Internet: Deutsche Bundesstiftung Umwelt - Förderthema 1 (2025).

8. Literaturverzeichnis

- Bayerische Staatsregierung.** (2025). *Nachhaltigkeit Bayern*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Bayerische Staatsregierung: https://www.nachhaltigkeit.bayern.de/einzelziele_massnahmen/index.html.
- BMUV.** (07. Mai 2020). *Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von BMUV: <https://www.bundesumweltministerium.de/themen/nachhaltigkeit/2030-agenda>.
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt.** (2025). *Förderthema 1: Nachhaltigkeitskommunikation, -bildung und -bewertung*. Abgerufen am 24. November 2025 von Deutsche Bundesstiftung Umwelt: <https://www.dbu.de/foerderung/projektfoerderung/foerderthemen/nachhaltigkeitskommunikation-bildung-und-bewertung/>.
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt.** (2025). *Förderthemen*. Abgerufen am 24. November 2025 von Deutsche Bundesstiftung Umwelt: <https://www.dbu.de/foerderung/projektfoerderung/foerderthemen/>.
- Die Bundesregierung.** (09. Oktober 2025). *Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Die Bundesregierung: <https://www.bundesregierung.de/bregde/schwerpunkte/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846>.
- Die Bundesregierung.** (09. Oktober 2025). *Länder und Kommunen*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Die Bundesregierung: <https://www.bundesregierung.de/bregde/aktuelles/laender-und-kommunen-480388>.
- Dr. Freiberg, J., & Bruckner, A.** (2024). *Corporate sustainability : Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.
- Europäische Kommission.** (2025). *Die EU und die Vereinten Nationen – gemeinsam für eine nachhaltige Zukunft*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Europäische Kommission: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_de.
- Harrach, C.** (2023). *Transformation von Unternehmen mit der Gemeinwohl-Ökonomie : Wissen, Werkzeuge und Motivationen zur nachhaltigen Organisationsentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Hinrichs, B.** (2023). *Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie : Roadmap für unternehmerische Nachhaltigkeit & Innovation*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

- Lerner, M.** (2023). *Einfluss der EU-Taxonomie auf den Mittelstand : Was KMU über die neuen Anforderungen zum Nachhaltigkeitsreporting wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung.** (23. März 2021). *Strategien auf Landesebene: Wie Bundesländer die Zukunft planen*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Rat für Nachhaltige Entwicklung: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/strategien-auf-landesebene-wie-bundeslaender-die-zukunft-planen/>.
- Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.** (2025). *Das steckt hinter A3*. Abgerufen am 25. September 2025 von Regio Augsburg Wirtschaft GmbH: <https://www.region-a3.com/service/wir-ueber-uns/>.
- Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.** (2025). *Handlungsempfehlungen auf Grundlage erster Ergebnisse*. Abgerufen am 20. Oktober 2025 von Regio Augsburg Wirtschaft GmbH: <https://www.region-a3.com/nachhaltiges-wirtschaften/nachhaltigkeitsmonitor/>.
- Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.** (2025). *Nachhaltigkeitsmonitor Region Augsburg*. Von <https://www.region-a3.com/nachhaltiges-wirtschaften/nachhaltigkeitsmonitor/> abgerufen.
- Sailer, U.** (2024). *Nachhaltigkeitscontrolling : so werden Unternehmen nachhaltig gesteuert*. Konstanz: UTB.
- Sassen, P. D.** (2023). *Nachhaltigkeitsmanagement kompakt : normative und regulative Anforderungen sowie erste Schritte zur Implementierung nachhaltiger Prozesse und Strategien in Unternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Stadt Augsburg.** (kein Datum). *Zukunftsleitlinien für Augsburg*. Abgerufen am 17. Oktober 2025 von Nachhaltigkeit: <https://www.nachhaltigkeit.augsburg.de/zukunftsleitlinien>.