



MANAGEMENTKOMPASS  
03 / 2023

# Good Company

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



© Sopra Steria

**Frédéric Munch**  
Vorstand  
Sopra Steria

„Good Companies verknüpfen Wertversprechen und geschäftlichen Erfolg. Wem diese Entwicklung gelingt, hat einen Wettbewerbsvorteil. Ein wertvolles Instrument einer Good Company ist Technologie. Verantwortungsvoll genutzt, machen digitale Prozesse und Daten Wirtschaft und Verwaltung umweltfreundlicher, sozialer und rechtschaffender – durch Transparenz, Erkenntnis und Automatisierung.“



© Henkel

**Sylvie Nicol**  
Personalvorständin  
und Vorsitzende des  
Sustainability Council  
von Henkel

„Die nachhaltige Transformation aller Lebensbereiche in der Balance ökonomischer, ökologischer und sozialer Wertschöpfung fordert unseren Pioniergeist heraus, und dem wollen wir uns auch in Zukunft stellen!“

## EXECUTIVE SUMMARY

Der Weg zur Good Company 4

## TREND

Mit Tugend vorangehen 6

Positiver Impact, aber wie? 8

## THINK TANK

**Gut, besser, Good Company** 9

Die Zwillingstransformation erfordert Haltung und eine neue Denke, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammenbringt

## BEST PRACTICE

Mut für neue Wege 12

## THINK TANK

**ESG-Daten können mehr** 14

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht nur Pflicht, sondern auch Kür

## BEST PRACTICE

Finanzielle und nicht-finanzielle Welt verbinden 17

## DENKANSTOSS

Das Schokoladenkuchen-Phänomen 19

## BEST PRACTICE

Soziale Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor 21

Kommunen als Schlüsselakteure 24

Im Kleinen anfangen, um Großes zu bewegen 26



**Belén Garijo**  
Vorsitzende der  
Geschäftsleitung  
Merck

*„Uns bleiben nur wenige Jahrzehnte, um unseren Verbrauch von Nahrungsmitteln, Energie und anderen Ressourcen grundlegend zu verändern sowie die weltweit ungleichen Lebensbedingungen anzugehen. Dies erfordert, dass die Menschheit die Messlatte höher legt als je zuvor.“*



## VORWORT

Tugendhaftes Handeln ist heute mehr denn je gefragt: Wir stehen an einem entscheidenden Punkt dafür, wie das Leben und das Wirtschaften zukünftig aussehen werden. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen haben eine Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Konsumenten und der Bevölkerung. Dieser müssen sie gerecht werden.

Vor diesem Hintergrund ist das Konzept ESG in aller Munde und soll Gutsein in die Bahnen von Umwelt (Environment), Sozialem (Social) und Unternehmensführung (Governance) lenken. Die bloße Erfüllung der gesetzlichen Mindeststandards ist aber nicht mehr zeitgemäß. Es gilt, einen positiven Impact über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus zu entfalten.

Gutes zu tun ist dabei nicht nur tugendhaft, sondern kann ein Geschäftsmodell sein, von dem Unternehmen, das Klima und die Gesellschaft profitieren. Good Companies haben genau das verstanden und sehen verantwortungsvolles Handeln als Wettbewerbsvorteil. Sie treten für ihre Werte ein – auch wenn andere nicht mitziehen. Als Vorreiter gestalten sie die Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschaften so, dass der Mensch und seine Umwelt in Einklang gelangen. Das Ergebnis dieser neuen Wert- und Sinnschöpfung: eine bessere Zukunft für uns alle.

*Sopra Steria  
F.A.Z.-Institut*

### THINK TANK

#### **KI mit digitaler Ethik meistern** 28

Wie können öffentliche Verwaltungen KI verantwortungsvoll einsetzen

### BLICKWECHSEL

Mit Kooperation zu mehr Nachhaltigkeit 30

### PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

## EXECUTIVE SUMMARY

# Der Weg zur Good Company

Eine Good Company ist charakterisiert durch pflichtbewusste, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmenskultur und Führung. Zudem übernimmt eine solche Organisation ökologische, soziale und ethische Verantwortung. Vom tugendhaften Handeln der Good Companies profitieren nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die einzelnen Unternehmen. Um dieses Potenzial zu entfalten, müssen Unternehmen und Verwaltungen den Antrieb, Gutes zu tun, tief in der Organisation verankern und die Mitarbeitenden dafür begeistern.

**1.** Nachhaltigkeit ist mehr als nur Ökologie. Sie sollten ein breiteres Spektrum an Nachhaltigkeitskomponenten berücksichtigen, um die vielfältigen Erwartungen Ihrer Stakeholder zu erfüllen und langfristig erfolgreich zu sein. Da nachhaltiges Handeln viele Formen kennt, sollte sich dieses an der Unternehmenskultur und Möglichkeiten Ihrer Organisation orientieren.

Unternehmen erkennen immer mehr, dass eine ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeit, die ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen einschließt, entscheidend ist. Dieser Ansatz ermöglicht es, sowohl Umweltfragen im Blick zu haben als auch soziale Gerechtigkeit und ökonomisches Wachstum zu fördern.

In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen nicht nur umweltfreundliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, sondern ebenso faire Arbeitsbedingungen sicherstellen, in soziale Projekte investieren und ethische Geschäftspraktiken verfolgen. Kunden belohnen zunehmend solche Unternehmen, die über die grüne Fassade hinaus authentisch und transparent handeln.

**2.** Der Einsatz für Gesellschaft und Umwelt endet nicht bei der Kommunikation, vielmehr muss dieser Anspruch in die DNA Ihres Unternehmens integriert

werden. Sie sollten nachhaltige Praktiken fest in der Organisationsstrategie und der Unternehmenskultur verankern, das heißt, auch entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen dafür bereitstellen. Für echten Einsatz schenken die Kunden Ihnen Vertrauen, und Sie entgehen dem Vorwurf des Greenwashing.

Um gesellschaftliche Verantwortung zur gelebten Realität zu machen, müssen Organisationen weit über öffentliche Erklärungen und Marketingkampagnen hinausgehen. Erforderlich ist eine tiefgreifende Integration nachhaltiger Praktiken. Dafür ist es sinnvoll, entsprechende Zuständigkeiten oder je nach Größe komplette Stellen oder Abteilungen zu schaffen. Diese schärfen den Blick bei Entscheidungen und Prozessen.

Ein Unternehmen, das gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt, überprüft regelmäßig seine Geschäftspraktiken und passt sie an, um höchsten Standards für Umwelt- und Sozialverträglichkeit gerecht zu werden. Die Herausforderung liegt darin, diese Praktiken nicht nur zu entwickeln, sondern sie auch konsequent in der Breite der Organisation umzusetzen. Es gilt, Mitarbeitende auf allen Ebenen in die Anstrengungen einzubeziehen und zu schulen. Bei der Umsetzung der Werte im Arbeitsalltag spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie als Vorbild dienen.

**3.** Das Monitoring und Reporting von ESG-Daten (Environmental, Social, Governance) sollte nicht nur als Pflicht angesehen werden. Sie sind vielmehr eine Möglichkeit zur Kür: Sie können aus den Daten zusätzlich evidenzbasierte Instrumente erschaffen, die bei der nachhaltigen Unternehmensführung unterstützen und Verbesserungspotenziale identifizieren.

Die Berichterstattung über ESG-Kriterien ist für viele große Unternehmen eine regulatorische Anforderung. Das Reporting fließt beispielsweise in den Nachhaltigkeitsbericht. Zusätzlich kann die systematische Auswertung von ESG-Daten tiefe Einblicke in betriebliche Abläufe ermöglichen und damit auch in anderen Unternehmensbereichen unterstützen. Diese Daten bieten eine fundierte Grundlage für Entscheidungsprozesse und helfen dabei, Bereiche zu identifizieren, in denen das größte Potenzial für einen positiven Impact liegt. Denn wenn Wandel im Kleinen beginnt, so sollten die kräftigsten Hebel dafür gewählt werden.

**4.** Die Umsetzung nachhaltiger Projekte muss sowohl in Unternehmen als auch in Verwaltungen auf kleinster Ebene sichtbar sein. Sie sollten die Menschen aktiv einbeziehen, um aus ihnen engagierte Treiber des Wandels zu machen, seien es Mitarbeitende oder auch Bürgerinnen und Bürger. Wenn der positive Einfluss im eigenen Umfeld ankommt, steigert das die Motivation ungemein.

Die nachhaltige Transformation einer Organisation kann kein abstrakter Prozess sein, der nur auf höheren Ebenen stattfindet. Der Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie die Menschen die Werte der Organisation auf allen Ebenen gestalten. Dabei ist es entscheidend, in einen echten Dialog mit Mitarbeitenden und der Bevölkerung zu gehen und diese nicht nur über die abstrakten Planungen zu informieren. Auch kleinere positive Veränderungen stärken die Motivation der Menschen.

**5.** Die Digitalisierung ist ein wirkungsvoller Multiplikator für tugendhaftes Handeln. Sie eröffnet Ihnen neue Möglichkeiten für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung, wenn sie ziel- und wertorientiert eingesetzt wird. Um die digitale Infrastruktur und entsprechende Kompetenzen aufzubauen, zahlt es sich aus, mit

anderen in einem Prozess der Co-Creation zusammenzuarbeiten. Niemand muss das Rad neu erfinden, denn die großen Herausforderungen unserer Zeit sind eine gemeinsame Aufgabe.

In der heutigen Wirtschaftswelt ist die Zwillingsstransformation nicht nur ein Schlagwort, sondern ein unabdingbares Konzept für Unternehmen und Verwaltungen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Digitalisierung und Nachhaltigkeit, einst als separate Initiativen betrachtet, verschmelzen zunehmend zu einem integrierten Ansatz, der sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile verspricht.

Durch den Einsatz von Technologie können Wirtschaft und Verwaltung umweltfreundlicher und sozialer werden. Die Automatisierung und die Digitalisierung von Prozessen sparen Ressourcen und entlasten Beschäftigte. Damit dies gelingt, erfordert der Einsatz von Daten und KI einen verantwortungsbewussten Umgang, der sich an ethischen Maßstäben orientiert. Nur dann werden Transparenz und Datenschutz gewährleistet und der sozialen Verantwortung wird nachgekommen.

Zusammenarbeit erleichtert das Vorankommen auf dem Weg zu einem positiven Impact auf die Gesellschaft: Durch die Kooperation mit diversen Akteuren entsteht zudem ein fruchtbarer Boden für Innovation und neue Geschäftsmodelle. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, komplexe Herausforderungen wie die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen oder angemessene Arbeitsbedingungen in der Lieferkette anzugehen, indem die vollen Möglichkeiten von digitalen Technologien genutzt werden. «

## kurz & knapp



der Unternehmen und Verwaltungen denken, dass unternehmensethische Prinzipien heute wichtiger als vor zehn Jahren sind.

Quelle: [Managementkompass Survey „Good Company“](#) (Sopra Steria), 2023

# Buch & Web

## FACHLITERATUR



Ralf T. Kreuzer:

**Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung: Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen.** Springer Gabler 2023.

Nachhaltigkeit repräsentiert mehr als die Achtung der planetaren Grenzen. Sie fordert auch eine Verantwortung gegenüber Menschen und Wirtschaft. Der Bestand jeder einzelnen dieser Facetten bedingt schließlich das Überleben der anderen. Aus diesem Grund muss eine nachhaltige Unternehmensführung allen drei Säulen Tribut zollen. Wie dies am besten erfolgen kann, erklärt Prof. Dr. Kreuzer entlang dieses gut recherchierten Buchs, in dem er anhand zahlreicher Studien und Berichte in die Welt, Begrifflichkeiten und Regelungen der nachhaltigen Unternehmensführung einführt. Ob bei der Definition des Unternehmenspurpose, den Wertschöpfungsketten oder im Marketing – Nachhaltigkeit sollte immer mitgedacht und integriert werden. Abgerundet wird dieses Einführungswerk durch die Vorstellung von Konzepten des Monitoring und Controlling sowie einem Exkurs zum Vertrauensaufbau.



Michael Alberg-Seberich und Derrick Feldmann:

**Das neue Corporate Social Mind: Warum Haltung alles ist – und wie Unternehmen sozialen Wandel berücksichtigen.** Redline Verlag 2022.

Mit ihrem Buch liefern Michael Alberg-Seberich und Derrick Feldmann einen Praxisleitfaden für die Managementebene, der aufzeigt, wie es Unternehmen gelingen kann, ihre gesellschaftliche Verantwortung strategisch anzunehmen. Nach Auffassung der Autoren verfügen Organisationen, die damit erfolgreich sind, über acht spezifische Charakteristiken, die entlang des Werks besprochen werden. Jedes Kapitel gliedert sich in drei Teile: Ein theoretischer Abschnitt mit kurzem Fokusblock fasst den Inhalt des jeweiligen Kapitels entlang von Stichpunkten prägnant zusammen. Komplementiert wird dies mit einem kurzen Transferblock, durch den Entscheiderinnen und Entscheider Leitfragen an die Hand bekommen, und mit einem Interview, in dessen Rahmen die Theorie vollends mit Praxis unterfüttert wird. Es handelt sich um ein gut strukturiertes und lesenswertes Buch, das anhand anschaulicher Beispiele erklärt, dass die Kombination aus guter Unternehmensführung und einem Corporate Social Mind es möglich macht, zeitgleich gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren.

## LINKS

- » **KfW Stories: Geschichten von Gründerinnen und Gründern** | <https://www.kfw.de/stories/wirtschaft/gruenden/>  
Die KfW unterstützt kreative Ideen von zahlreichen Start-ups, die die Welt verbessern wollen, und stellt sie auf dieser Website vor.
- » **Erklärung der CSR-Grundlagen – Bundesministerium für Arbeit und Soziales** | <https://tlp.de/csr-grundlagen>  
Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bietet an dieser Stelle Informationen zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) an. Zudem werden bisherige Gewinner des CSR-Preises der Bundesregierung aufgeführt.
- » **Corporate Governance Factbook – OECD** | <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>  
Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sammelt internationale Informationen zum Thema gute Unternehmensführung und veröffentlicht das Corporate Governance Factbook, in dem diesbezügliche institutionelle und regulatorische Regelungen international verglichen werden.



Rebekka Erchinger, Rosemarie Koch und Ralf B. Schlemminger:

**ESG(E)-Kriterien – die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung: Eine Eignungsanalyse ausgewählter Standardkriterien.** Springer Gabler Essential 2023.

Woran können sich Unternehmen orientieren, wenn sie eine nachhaltige Unternehmensführung implementieren wollen? Derzeit gibt es eine Vielzahl an Nachhaltigkeitskriterien, die hier Hilfe versprechen. Die Autoren stellen in diesem Buch drei verschiedene Standardkriterienkataloge vor: die Global Reporting Initiative (GRI), den Nachhaltigkeitskatalog der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) und den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE). Anhand acht verschiedener Kriterien bewerten die Autoren die Nachhaltigkeitskataloge, wobei keiner besser als „befriedigend“ abschneidet. Mängel bestehen bei der Zuordnung zu betrieblichen Bereichen, der Abstufung der einzelnen Kategorien und den Möglichkeiten einer stufenweisen Erweiterung. Die Autoren verfolgen dabei den Ansatz, nicht nur theoretisches Wissen zu vermitteln, sondern auch praktische Handlungsanweisungen für Unternehmen bereitzustellen.



Oliver Errichiello und Arnd Zschiesche:

**Grüne Markenführung: Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Instrumente für ein nachhaltiges Brand- und Innovationsmanagement.** Springer Gabler 2021.

Wie schaffen es grüne Unternehmen, ihr authentisches Handeln und ihre Leistungsgeschichte zu nutzen, ohne diese zur Disposition zu stellen? Die Antwort der Autoren lautet: durch Marken, die es planvoll zu steuern gilt. In ihrem Buch erläutern die Markensoziologen anschaulich, wie dies am besten gelingt. Das Werk besticht durch eine kurzweilige und pointierte Analyse des grünen Konsums im Zeitverlauf. Es legt dar, dass Marken soziale und zutiefst menschliche Phänomene sind, die direkte wirtschaftliche Auswirkungen haben. Sie sind nicht nur Mittel zum Zweck, sondern stehen stellvertretend für Geschichten und Gemeinschaften. Entscheidend ist daher, die Wirkungsgesetze, die daraus resultieren, zu verstehen. Dank gut eingebundener Praxisbeispiele und prägnanter Grundsätze zur grünen Markenführung verbinden die Autoren gekonnt Theorie und Praxis. Ansprechend und verständlich formuliert, richtet sich das Buch an Entscheidende in Unternehmen, in Wissenschaft und anderweitig Interessierte.

# Glossar

## » CO<sub>2</sub>-Zertifikate

Handelbare Zertifikate, die Unternehmen das Recht zum Ausstoß einer bestimmten Menge an Kohlendioxid gewähren.

## » CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

EU-Richtlinie, die Unternehmen verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten.

## » Digitale Ethik

Disziplin, die sich mit moralischen und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Technologien befasst.

## » Drei-Säulen-Theorie

Ansatz zur Nachhaltigkeit, der Umwelt, Soziales und Wirtschaft als gleichwertige Säulen betrachtet, die gemeinsam berücksichtigt werden.

## » ESG

Abkürzung für die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung), die der Einordnung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens dienen.

## » ESG-KPIs (Key Performance Indicators für ESG)

Kennzahlen, die die Leistung eines Unternehmens in Bezug auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung messen.

## » EU-Taxonomie

Klassifikationssystem der EU, das Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit einer Wirtschaftstätigkeit definiert und damit die Ermittlung des Grads der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition erleichtern soll. Die Taxonomie dient als Basis, um eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung zu erreichen.

## » Externalitäten

Nebeneffekte von wirtschaftlichen Aktivitäten, die andere betreffen, aber nicht in den Marktpreis einbezogen werden, wie Luft- und Gewässerverschmutzung oder Lärm.

## » Good Company

Eine Good Company zeichnet sich durch eine pflichtbewusste, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Kultur und Führung aus. Die Organisation übernimmt ökologische, soziale und ethische Verantwortung. Dabei berücksichtigt sie die Interessen interner wie externer Stakeholder bei unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen.

## » Greenwashing

Irreführende Praxis, bei der Unternehmen sich umweltfreundlicher darstellen, als sie sind.

## » Impact Assessment

Bewertungsmethode, die die Auswirkungen von Projekten oder Unternehmensaktivitäten auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft misst.

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teil der Informatik, der sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Kooperationsökonomie

Wirtschaftssystem, das auf Zusammenarbeit und gegenseitigem Nutzen statt auf Wettbewerb basiert.

## » Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG)

Gesetz über die Stärkung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten.

## » Monitoring & Reporting

Prozess des Überwachens und Berichtens von Unternehmensaktivitäten, um Leistung und Compliance zu bewerten.

## » Nachhaltige Finanzierungen

Finanzierungsformen, die ökologische, soziale und Governance-Aspekte berücksichtigen, um langfristig positive Auswirkungen zu erzielen. Oft werden finanzielle Parameter wie etwa der Kreditzins an die Erfüllung nachhaltiger Kriterien geknüpft.

## » Natural Language Processing (NLP)

Bereich der Künstlichen Intelligenz, der sich mit der Interaktion zwischen Computern und menschlicher Sprache befasst.

## » Scope-1-, -2- und -3-Emissionen

Scope 1 bezieht sich auf direkte Emissionen, Scope 2 auf indirekte Emissionen und Scope 3 zeigt Emissionen von vor- und nachgelagerten Akteuren in der Wertschöpfungskette an.

## » Share- und Stakeholder Value

Konzept, das die Wertsteigerung sowohl für Aktionäre (Shareholder) als auch für alle anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens betont.

## » Sustainable Development Goals (SDGs)

Am 1. Januar 2016 in Kraft getretener globaler Plan der Vereinten Nationen, der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung umfasst. Damit soll bis 2030 weltweit eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene gesichert werden.

## » Zwillingstransformation

Strategie, die sowohl die digitale als auch die nachhaltige Transformation in Unternehmen kombiniert, um ganzheitliche Fortschritte zu erzielen.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass

### Open Company – Offen für mehr Wertschöpfung

Die Zukunft lebt von Zusammenarbeit: Wer sich der Außenwelt verschließt, gerät zunehmend ins Hintertreffen und verschenkt wertschöpfendes Potenzial. Die Transformation der Wirtschaft kann keine Organisation allein stemmen. Offenheit und Mut für gemeinsame Lösungen sind gefragt, um diesen Prozess erfolgreich zu meistern. In diesem Kontext ist eine Open Company ihrer Zeit voraus, denn sie setzt auf abteilungs- und organisationsübergreifende Kooperation. Wie weit sind Unternehmen und öffentliche Verwaltungen inzwischen in Bereichen wie Co-Creation, Open Data, Coopetition oder Open Business?

## Managementkompass

### BANI – Navigieren in der neuen Normalität

Unternehmen und Behörden sind aktuell mit multiplen, gleichzeitigen Herausforderungen konfrontiert. Die teils in sich verwobenen Problematiken machen ein Umdenken nötig, um sich in der neuen Normalität zu behaupten. Das Konzept BANI beschreibt die Welt als brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nicht-linear (non-linear) und unbegreiflich (incomprehensible) und dient als Rahmenwerk, mit dem sich Akteure besser in den chaotischen Zeiten zurechtfinden sollen. Was können Wirtschaft und Verwaltung von BANI lernen und inwieweit ist die Denkweise bereits in Organisationen verankert?



## Branchenkompass

### Public Sector – Effizienz in der Verwaltung

Im Stresstest jüngster Krisen zeigt sich, dass die Verwaltungen in Deutschland auf einem guten Weg sind: Bei Themen wie Resilienz und digitaler Souveränität positionieren sich die Verwaltungen klar. Der Branchenkompass von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut gibt Antworten darauf, wie Verwaltungen ihre Digitalisierung weiter vorantreiben und wie sich Arbeitsvorgänge sicherer und nachhaltiger gestalten lassen. Die Experteninterviews zeigen deutlich, dass der Digitalisierung in den Verwaltungen eine hohe Priorität zukommt. Jede Verwaltung wählt unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen.

## IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2023

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: peterschreiber.media – stock.adobe.com

Redaktion: Piet Burmester, Jacqueline Preußner, Fabian Westermeyer, Mira Würzberger  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:  
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG  
Emsstraße 14, 65618 Selters  
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.  
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



### **Ansprechpartner**

Sopra Steria SE  
Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 22703-0  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Jacqueline Preußner  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 7591-1961  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)