© AdobeStock/kobkullgeneriert mit KI

02 / Erfolgsmotor Nachhaltigkeit

04 / In 5 Schritten ans Ziel

05 / Praxis Kreislaufwirtschaft

07 / Den Umbau finanzieren

Nachhaltige Transformation:
Wie der Mittelstand Abhängigkeiten reduzieren und seine Resilienz steigern kann

Eine nachhaltige Transformation des Unternehmens ist entscheidend, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Zugleich bietet der Umbau Chancen, die eigene Firma zukunftsfähig aufzustellen.

IMPRESSUM

Whitepaper:
Nachhaltige Transformation

Veröffentlicht: Juni 2025

Herausgeber:
Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.
Charlottenstraße 47
10117 Berlin, Deutschland
V.i.S.d.P.: Christian Achilles,
Leiter Kommunikation

Redaktionelle Umsetzung:
Fazit Communication GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:
Hannes Ludwig, Jonas Grashey

Redaktion:
Benjamin Kleemann-von Gersum,
Harald Czycholl, Michael Hasenpusch

Art Direction:
Viktoria Vieweg

Nachhaltigkeit als Erfolgsmotor

©AdobeStock/wetzkaz

Nachhaltigkeit ist zu einem zentralen Faktor für Unternehmenserfolg geworden. Mittelständler, die ihre Transformationen jetzt konsequent angehen, haben die besten Chancen, sich einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu sichern.

Unternehmensinteressen schützen

Wer einen Wald nachhaltig bewirtschaftet, lässt jedes Jahr nur so viele Bäume fällen wie auch nachwachsen. Dieses Prinzip aus der Forstwirtschaft lässt sich auf viele Lebensbereiche übertragen: Wer beispielsweise Strom aus erneuerbaren Energiequellen nutzt, sorgt so dafür, dass weniger fossile Ressourcen verbraucht werden. In der Wirtschaftswelt gewinnt nachhaltiges Handeln zunehmend an Bedeutung – sowohl bei Kunden, Beschäftigten und Geschäftspartnern als auch beim Gesetzgeber. Damit ist es im ureigenen Interesse eines jeden Mittelständlers, nachhaltig zu handeln und dem Thema eine hohe Priorität einzuräumen.

Kosten senken und Einnahmen steigern

Nachhaltige Transformation und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich nicht aus, sie sind zwei Seiten derselben Medaille. Laut einer Analyse des „Harvard Business Review“ erzielen 88 Prozent der Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie integriert haben, bessere betriebliche Leistungen. Das betrifft einerseits die Betriebskosten: Wer mit eigenen Anlagen Strom produziert und selbst verbraucht, kann so Energiekosten sparen. Gleiches gilt für die energetische Sanierung von Betriebsgebäuden: Investitionen in eine bessere Wärmedämmung oder eine neue Heizungsanlage amortisieren sich durch den geringeren Verbrauch. Der Fokus auf Nachhaltigkeit macht das Unternehmen und seine Produkte aber auch insgesamt attraktiver. So gaben im Januar 2025 in einer Untersuchung des Marktforschers NIQ zwei Drittel der Befragten an, sie seien bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen. Auch der Global CEO Survey 2025 der Unternehmensberatung PwC zeigt, wie sich Investitionen in Klimaschutzmaßnahmen auszahlen. Hier berichten ein Drittel der CEOs, dass klimafreundliche Investments in den letzten fünf Jahren zu erhöhten Einnahmen geführt haben. 42 Prozent der CEOs sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen in den nächsten zehn Jahren nicht überlebensfähig sein wird, wenn es sich nicht neu ausrichtet und anpasst.

Fokus auf Kreditverhandlungen

Mit Blick auf die Finanzierung ist Nachhaltigkeit ebenfalls ein wichtiger Faktor. So berücksichtigt jede dritte Bank ESG-Risiken in ihren Kreditprozessen. Zudem setzen auch Investoren verstärkt auf Nachhaltigkeit, so das Ergebnis einer KfW-Umfrage: Fast 80 Prozent gaben an, dass ESG-Aktivitäten von Unternehmen bei Entscheidungen für oder gegen Investitionen immer wichtiger werden. Auch im Ringen um begehrte Fachkräfte ist Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium: Dem Karriereportal Stepstone zufolge wünschen sich drei von vier Beschäftigten einen nachhaltigen Arbeitgeber, 83 Prozent bewerten Umweltbewusstsein als genauso wichtig wie den Unternehmenserfolg.

Schritt für Schritt zu mehr Nachhaltigkeit

Bei der Umsetzung der eigenen Nachhaltigkeitsziele ist es für Unternehmen wichtig, sich nicht zu übernehmen. Sie sollten lieber schrittweise vorgehen. Zudem können auch kleinere Veränderungen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sorgen. Das kann die Einführung von papierlosen Prozessen im Zuge der Digitalisierung sein oder auch der Druck von Prospekten auf Recyclingpapier. Letztlich geht es darum, zukunftsorientiert zu handeln.

Vier von zehn
der befragten Unternehmen gaben an,
dass Nachhaltigkeit und Umweltschutz
für sie zu den wichtigsten
Zielen zählen.

Quelle: Nord/LB 2024

92 %

der Unternehmen weltweit integrieren
Nachhaltigkeit
in ihre technologiegetriebenen
Transformationen.

*Quelle: Sustainable Business
Transformation Report 2024*

57 %

der KMU in Deutschland planen 2025, in die
nachhaltige Transformation zu investieren.

Quelle: YouGov-Umfrage 2025

Jeder vierte Mittelständler
in Deutschland hat sich noch gar nicht mit
den Anforderungen der Nachhaltigkeits-
Berichterstattung auseinandergesetzt.

*Quelle: „ESG Pulse Check Mittelstand 2024“
von Grant Thornton*

Für
60 %

der Unternehmen in Deutschland ist das
Thema Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für
die Veränderung ihrer Geschäftsmodelle.

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2024

15.000
Unternehmen

in Deutschland sind seit 2024 dazu
verpflichtet, ausführlich über ökologische und
soziale Belange zu berichten.

Quelle: Nassauische Sparkasse 2024

35 %

der Investitionen für die nachhaltige
Transformation kleiner und
mittlerer Unternehmen (KMU) werden
extern finanziert.

Quelle: Sustainable Finance im Mittelstand, DIHK 2023

Fast
2/3

aller Firmenkundinnen und -kunden
der Sparkasse bewerten die nachhaltige
Transformation als Chance.

Quelle: Bordesholmer Sparkasse AG 2024

5 Schritte zur nachhaltigen Transformation des eigenen Geschäftsmodells

Nachhaltigkeit ist kein Zusatz, sondern ein strategischer Hebel für Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Innovation. Die folgenden fünf Schritte zeigen, wie der Wandel vom klassischen Geschäftsmodell hin zu einem zukunftsfähigen, nachhaltigen Unternehmen gelingen kann:

1. CO_2- und Ressourcen-Fußabdruck erfassen

Der erste Schritt zur Transformation beginnt mit Transparenz. Nur wer weiß, wo er steht, kann fundierte Entscheidungen treffen. Mittelständische Unternehmen sollten daher ihren ökologischen Fußabdruck systematisch analysieren – insbesondere den Energie- und Ressourcenverbrauch, die Emissionen in Produktion und Logistik sowie Nutzung den Materialeinsatz entlang der Wertschöpfungskette.

Ziel: Handlungsfelder sichtbar machen, Datengrundlage für künftige Maßnahmen schaffen

2. Nachhaltigkeitspotential im Kerngeschäft identifizieren

Nachhaltigkeit funktioniert dann am besten, wenn sie nicht neben dem Kerngeschäft läuft, sondern aus ihm heraus entsteht. Deshalb gilt es, alle Produkte, Dienstleistungen und Prozesse systematisch auf ihr Nachhaltigkeitspotential zu prüfen: Wo lassen sich Emissionen oder Ressourcen einsparen? Welche Prozesse können effizienter gestaltet werden? Welche Produkte sind reparierbar, recycelbar oder kreislauffähig?

Ziel: Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation, Effizienz und Qualität etablieren

3. Kundennutzen neu denken

Kunden legen zunehmend Wert auf Transparenz, Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung – sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Nachhaltige Transformation bedeutet deshalb auch, den Kundennutzen neu zu definieren: Welche Bedürfnisse entstehen im Kontext von Klimakrise, Ressourcenverknappung oder gesellschaftlichem Wandel? Und wie kann das eigene Angebot diesen neuen Anforderungen gerecht werden?

Ziel: Nachhaltigkeit als Teil des Wertversprechens integrieren – nicht als Zusatz, sondern als Differenzierungsmerkmal

4. Partnerschaften für nachhaltige Innovationen aufbauen

Nachhaltige Transformation lässt sich nicht im Alleingang meistern. Gerade für mittelständische Unternehmen sind Kooperationen entscheidend – etwa mit Start-ups, Forschungseinrichtungen, spezialisierten Dienstleistern oder branchenübergreifenden Netzwerken. Gemeinsam lassen sich neue Materialien, Technologien oder Geschäftsmodelle entwickeln und schneller zur Marktreife bringen.

Ziel: Innovationskraft und Umsetzungsgeschwindigkeit durch gezielte Zusammenarbeit erhöhen

5. Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zusammenbringen

Nachhaltigkeit zahlt sich aus – nicht immer sofort, aber mittel- und langfristig. Wichtig ist, ökologische und soziale Aspekte mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu verknüpfen: Wo spart Nachhaltigkeit Kosten? Wo entstehen neue Einnahmequellen? Und wie lassen sich Nachhaltigkeitsleistungen transparent gegenüber Finanzpartnern oder Fördermittelgebern kommunizieren?

Ziel: Nachhaltigkeit als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor begreifen

Schwalbe – Wegbereiter der Kreislaufwirtschaft

Mit innovativen Recyclingverfahren, fairen Lieferketten und nachhaltigen Produkten setzt das Traditionsunternehmen hinter der Marke Schwalbe neue Maßstäbe für Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung.

Unter den Fortbewegungsmitteln ist das Fahrrad die nachhaltigste Wahl. Die Emissionen bei seiner Nutzung sind minimal. Doch echte Nachhaltigkeit bezieht auch Produktion, Materialeinsatz und Entsorgung mit ein. Hier setzt die Ralf Bohle GmbH an, das Unternehmen hinter der Fahrradreifenmarke Schwalbe. Das 1983 eingeführte Modell „Marathon“ – bekannt für seine außergewöhnliche Langlebigkeit – steht für den Wandel: Was einst ein Qualitätsmerkmal war, ist heute Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie, die Umweltbewusstsein, Innovation und Produktqualität gleichwertig berücksichtigt.

Verantwortung für das Produkt übernehmen und darüber hinaus

Produkte werden bei Schwalbe so entwickelt, dass sie langlebig, gut zu reparieren und recycelbar sind. Ein Beispiel ist der 2023 eingeführte „Green Marathon“ – der erste Fahrradreifen weltweit aus recycelten Altreifen mit geschlossenem Materialkreislauf. Das Ergebnis: 41 Prozent weniger CO_2-Emissionen. Verantwortung übernimmt Schwalbe auch über das Produkt hinaus – durch faire Arbeitsbedingungen, hohe Sozialstandards und transparente Lieferketten.

Forschungspartnerschaften für nachhaltige Innovationen

Um die Kreislaufwirtschaft zu erreichen, sind oft Innovationen nötig, und hier kommen Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen ins Spiel. Gemeinsam mit der Technischen Hochschule Köln und dem Pyrolyse-Spezialisten Pyrum hat Schwalbe ein Verfahren zum Recycling von gebrauchten Fahrradreifen entwickelt, bei dem die wiedergewonnenen Rohstoffe zum Teil für neue Reifen verwendet werden.

Lieferketten umweltverträglich steuern

Einer der wichtigsten Rohstoffe für Schwalbe ist Kautschuk, der in Indonesien mit margenstärkeren Kulturpflanzen um Anbauflächen konkurriert, die oft Brandrodung und Monokulturen nach sich ziehen. Deshalb hat Schwalbe eine Lieferkette für fair gehandelten Naturkautschuk aufgebaut und zahlt eine Prämie an die Bauern. Das macht den Anbau in Dschungelplantagen mit hoher Biodiversität attraktiver und sichert für Schwalbe auch langfristig die Verfügbarkeit eines zentralen Rohstoffs.

Felix Jahn, Head of Corportate Social Responsibility bei Schwalbe, engagiert sich im Vorstand von Fair Rubber e.V.

▶ **Im Videoporträt:**
Reifen-Recycling, fairer Kautschukhandel und Langlebigkeit in der Produktionsentwicklung bei Schwalbe.

© Joshua Maciejok

3 Fragen an Michael Folville,

Abteilungsdirektor Nachhaltigkeit Firmenkunden beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V.

Herr Folville, der nachhaltige Umbau der Wirtschaft erfordert immenses Kapital. Wie lassen sich die Investitionen finanzieren?

Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft zählt zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit – und bietet gleichzeitig enorme Chancen. Für mittelständische Unternehmen bedeutet das: Wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, muss in Energieeffizienz, erneuerbare Energien, nachhaltige Lieferketten oder Kreislaufwirtschaft investieren. Dafür braucht es Kapital. Nachhaltige Finanzierungen – also Finanzierungslösungen, die gezielt ökologische Vorhaben fördern und sich oft an ESG-Kriterien oder den UN-Nachhaltigkeitszielen orientieren – bieten dafür den passenden Rahmen. Sie sind allerdings mehr als eine Geldquelle: Nachhaltige Finanzierungen unterstützen Unternehmen, sich strategisch weiterzuentwickeln und sich als zukunftsorientiert und verantwortungsvoll zu positionieren.

Wie können Mittelständler Instrumente der nachhaltigen Finanzierungen konkret einsetzen?

Nachhaltige Finanzierungen können gezielt einzelne Investitionen ermöglichen – oder auch umfassende Transformationsprozesse eines Unternehmens begleiten. Entscheidend ist, dass die Angebote zum Bedarf der mittelständischen Betriebe passen. Gerade für einzelne Maßnahmen braucht es einfache und gleichzeitig fundierte Lösungen. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat diesen Bedarf frühzeitig aufgegriffen und ein eigenes Finanzierungsrahmenwerk entwickelt – speziell für die Anforderungen des Mittelstands. Damit können Sparkassen und Unternehmen über 200 branchenübergreifende Verwendungszwecke klassifizieren und diese mit dem S-Transformationskredit, dem S-Transformationsleasing oder geeigneten Förderkrediten passgenau finanzieren. Für Unternehmen, die ein größeres, langfristiges Transformationsvorhaben umsetzen wollen, empfiehlt sich ein anderer Ansatz: sogenannte ESG- oder Sustainable-Linked Loans. Diese Finanzierungen sind an konkrete Nachhaltigkeitskennzahlen gekoppelt, die ambitioniert, aber realistisch sind.

Wie kann der Mittelstand die zusätzlichen Anforderungen nachhaltiger Finanzierungen in den Griff bekommen?

Nachhaltige Finanzierung kann anspruchsvoller als klassische Kreditvergabe sein – denn sie erfordert zusätzlich zum wirtschaftlichen Vorhaben einen nachvollziehbaren Nachhaltigkeitsbezug. Für viele Mittelständler wirkt das zunächst abschreckend, denn die gängigen Standards sind oft auf große Unternehmen ausgelegt und setzen umfangreiche Nachweise voraus. Genau hier setzt die Sparkassen-Finanzgruppe an. Mit dem speziell für den Mittelstand entwickelten Finanzierungsrahmenwerk und bedarfsgerechten Produkten schafft sie einen praxisnahen Zugang zur nachhaltigen Finanzierung. Unterstützt werden Firmen zudem durch erfahrene Beraterinnen und Berater in den Sparkassen, die gemeinsam mit ihnen den Weg durch Prüf- und Nachweisprozesse gehen. So wird nachhaltige Finanzierung nicht zur Hürde, sondern zur echten Chance.

So finanzieren Sie Ihr **Nachhaltigkeitsprojekt**

Den Einstieg in die Transformation

Der erste Schritt ist oft der schwerste: Welche Investitionen lohnen sich wirklich? Wie vermeide ich Fehlentscheidungen? Als verlässlicher Partner hilft die Sparkasse Unternehmen, diese Hürden zu überwinden.

EU-Taxonomie als Richtschnur

Die Sparkassen beraten ihre Kunden aktiv bei Investitionen und weisen sie auf nachhaltige Alternativen hin. Damit Unternehmen eine klare Orientierung für ihre nachhaltige Ausrichtung erhalten, hat die Sparkassen-Finanzgruppe ein Finanzierungsrahmenwerk entwickelt. Dieses ist an die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und der EU-Taxonomie angelehnt. Erfüllt die geplante Investition eines Mittelständlers die Kriterien, kann sie mit dem S-Transformationskredit finanziert werden.

Eine Finanzierungslösung für eine Vielzahl an Projekten

Die Auswahl an finanzierbaren Maßnahmen ist groß: Der S-Transformationskredit deckt über 200 konkrete Verwendungszwecke aus verschiedenen Branchen ab, darunter die Bereiche Energieeffizienz, Elektromobilität und erneuerbare Energien. Dazu gehören zum Beispiel die Modernisierung von Heizungsanlagen, die Installation von Solar- und Windanlagen oder die Anschaffung von Elektrofahrzeugen für den Fuhrpark. Darüber hinaus gibt es passende Finanzierungslösungen für die Investitionsbedarfe verschiedener Branchen, etwa für das Baugewerbe, den Handel oder die Landwirtschaft.

Klare Orientierung für den Mittelstand

Welche Maßnahme sich für den S-Transformationskredit eignet, müssen Mittelständler nicht allein herausfinden. Die Auswahl erfolgt gemeinsam mit der Sparkasse. Für Unternehmen bedeutet das: Der Einstieg in die nachhaltige Transformation ist ohne spezielles Vorwissen möglich und lässt sich bereits mit einer einzelnen Investition – und damit mit geringem Aufwand – in die Praxis umsetzen.

Eine Checkliste für den Mittelstand

Die Finanzierung eines Nachhaltigkeitsprojekts erfordert eine strukturierte Vorgehensweise: von der Projektplanung über die Auswahl passender Finanzierungsinstrumente und Partner bis hin zur Berichterstattung.

Zielsetzung

- Identifikation, welche konkreten ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Ziele erreicht werden sollen
- Klare Definition und Abgrenzung des Nachhaltigkeitsprojekts

Investitionsplanung

- Ermittlung des finanziellen Gesamtbedarfs für das Projekt (Investitionsvolumen, laufende Kosten, erwartete Einsparungen)
- Analyse der eigenen finanziellen Situation und Festlegung des Eigenkapitaleinsatzes

Finanzierungsinstrumente

- Prüfung verschiedener Finanzierungsoptionen, zum Beispiel Kredite oder Leasing mit Nachhaltigkeitskriterien
- Weitere Möglichkeiten sind Förderprogramme und Zuschüsse, etwa von der KfW oder von den Landesbanken

Finanzierungspartner

- Einholen verschiedener Angebote und die frühzeitige Einbindung der Sparkasse vor Ort
- Einholen und Bewerten der verschiedenen Angebote hinsichtlich Laufzeiten, Konditionen und Nachhaltigkeitskriterien

Antragstellung

- Zusammenstellung aller relevanten Unterlagen für Antragstellung
- Einreichung des Finanzierungsantrags bei der ausgewählten Sparkasse vor Ort

Der rasante Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellt den deutschen Mittelstand vor neue Herausforderungen. In einer gemeinsamen Initiative erörtern Sparkasse und Frankfurter Allgemeine Konferenzen neue Perspektiven auf den geopolitischen Wandel und zeigen Handlungsoptionen für die deutsche Wirtschaft auf. Für weitere Informationen besuchen Sie **sparkasse.de/fk** oder **faz.net/asv-perspektiven.**

Veröffentlicht: Juni 2025

Sparkasse