

# TWIN TRANSFORMATION IN DER DEUTSCHEN KOMMUNIKATIONS- BRANCHE

Treiber, Hemmnisse und Potenziale an der  
Schnittstelle von Digitalisierung und  
Nachhaltigkeit

Arne Carstens

Januar 2025

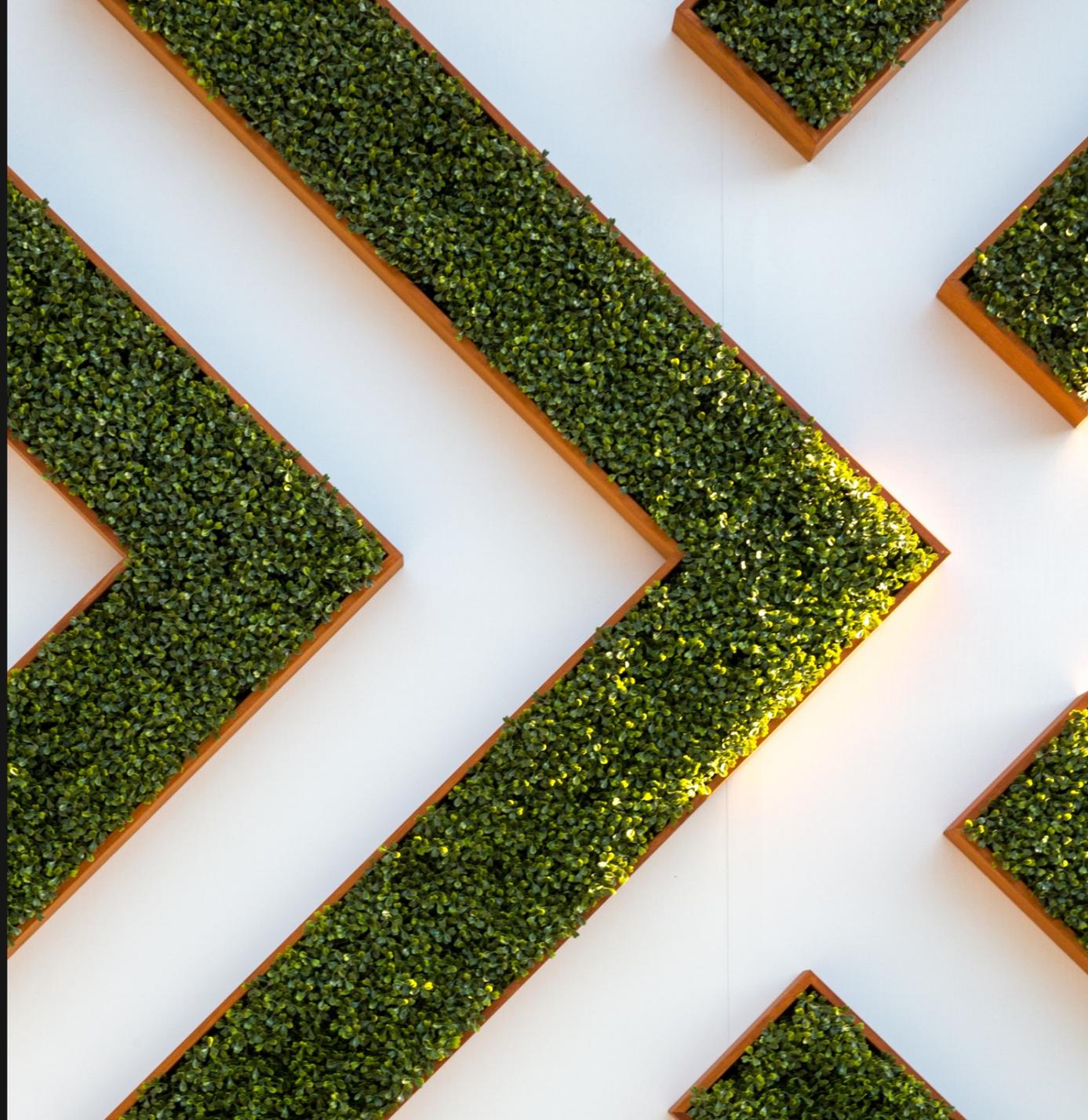
Unterstützt von



„GPRA“



Deutschlands  
führende  
Agenturen



# Inhalt

- 03** Vorwort
- 04** Intro  
Begriffsdefinitionen | Unterstützer | Stichprobe | Zentrale Erkenntnisse
- 09** Grad der Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- 11** Treiber der Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- 13** Hemmnisse der Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- 16** Potenziale an der Schnittstelle von Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- 19** Fazit: Twin Transformation in der deutschen Kommunikationsbranche
- 21** Ausblick: Hebel zur Implementierung der Twin Transformation
- 25** Zwischen Fortschritt und Verantwortung: Die Rolle der Twin Transformation im KI-Zeitalter
- 28** Literaturempfehlungen
- 30** Impressum

# Das Ziel ist positiver Impact

Die digitale und nachhaltige Transformation bewegen die Entscheider:innen in den Agenturen in Deutschland. Während die Digitalisierung von Prozessen und Produkten als einer der Businessstreiber gilt, wird Nachhaltigkeit i. d. R. als gesellschaftliche Verpflichtung und wichtiger Faktor im Wettbewerb um die größten Talente betrachtet.

## Doch was wäre, wenn sich der positive Impact noch weiter steigern ließe!?

Nachhaltigkeit von, durch und mit Digitalisierung: Das Konzept der Twin Transformation verspricht positive Effekte in ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht. Es fordert geradezu auf, die beiden Transformationsprozesse nicht getrennt, sondern gemeinsam und unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen in der Unternehmensführung zu implementieren.

Für die deutsche Kommunikationsbranche existierte bislang keine Studie, die den Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeit unter die Lupe nimmt. Gemeinsam mit den Verbänden BVDW, GPRA und GWA wurden insgesamt 215 Branchenmitglieder befragt\*. Die Fragen bezogen sich auf die Treiber und Hemmnisse von Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie die Potenziale an ihrer Schnittstelle.

In diesem Report werden die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt, ein Fazit gezogen sowie Empfehlungen für die Implementierung der Twin Transformation in Agenturen gegeben. Da der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) für das Geschäftsmodell von Agenturen seit Durchführung der Umfrage rasant an Bedeutung gewonnen hat, wird dem Zusammenhang von KI, Kommunikation und Nachhaltigkeit ein separates Kapitel gewidmet.

\* Die Daten sind im Rahmen einer Abschlussarbeit im MBA Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg im Januar und Februar 2024 via anonymisierter Online-Umfrage erhoben worden.



### Über den Autor

Arne Carstens ist Director Sustainability Consulting und Chief Sustainability Officer bei der Agentur segmenta. Die von ihm als Co-Lead verantwortete Unit Sustainability Consulting vereint Expertise in strategischer Kommunikation, Nachhaltigkeitsmanagement und Organisationsentwicklung.

# Intro

Begriffsdefinitionen | Unterstützer |  
Stichprobe | Zentrale Erkenntnisse



## BEGRIFFSDEFINITIONEN

# Auf den Punkt.

### **Digitalisierung**

Ein Transformationsprozess von Unternehmen, der auf die effizientere Gestaltung von Prozessen der Zusammenarbeit via Technologie abzielt.

### **Nachhaltigkeit**

Ein Transformationsprozess von Unternehmen, der darauf abzielt innerhalb bestimmter Grenzen ökologisch tragfähig, sozial gerecht und ökonomisch effizient zu handeln.

### **Twin Transformation**

Eine Form der Unternehmensführung, in der Digitalisierung und Nachhaltigkeit gemeinsam und unter Berücksichtigung wechselseitiger Effekte betrachtet wird.

# Wirtschaft und Wissenschaft für echte Transformation

„Agenturen haben jetzt die Chance, sich als Vorreiter der doppelten Transformation zu positionieren und mit dem digitalen Wandel Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg zu stärken.“

**Ina von Holly**

GWA-Vorständin / Forensprecherin Nachhaltigkeit  
WE DO communication

„Als Kommunikationsbranche tragen wir eine doppelte Verantwortung: Wir müssen unseren eigenen Wandel vorantreiben und zugleich Unternehmen und Gesellschaft dabei unterstützen, die Chancen dieser Transformation zu erkennen und effektiv zu nutzen.“

**Alexandra Groß**

GPRA-Präsidentin  
Fink & Fuchs

„Wer als Agentur Nachhaltigkeit und Digitalisierung vereint, entfesselt ungeahnte Potenziale – sie befruchten sich gegenseitig und eröffnen neue Geschäftsfelder, die die Zukunft gestalten.“

**Anke Herbener**

BVDW-Vizepräsidentin  
Digital Changers

„Digitalisierung und Nachhaltigkeit ganzheitlich umzusetzen, erfordert, Nachhaltigkeit ebenso hoch zu priorisieren wie Digitalisierung. Damit werden langfristige Unternehmenserfolge gesichert. Diese Studie zeigt die Potenziale der Twin Transformation und liefert wichtige Handlungsempfehlungen.“

**Maike Buhr**

Centre for Sustainability Management (CSM)  
Leuphana Universität

„Wer immer noch glaubt: ‚Digitalisierung bringt Geld, Nachhaltigkeit kostet Geld‘ sollte neu denken. Twin Transformation richtig verstehen, heißt aus beiden Themen Potenziale für die eigene Wertschöpfung zu erschließen. Wie das geht und wo wir stehen, zeigt dieser Report auf beste Weise.“

**Prof. Dr. Riccardo Wagner**

Professor for Sustainable Management  
Fresenius Hochschule

# Breiter Einblick in die Kommunikationsbranche

215

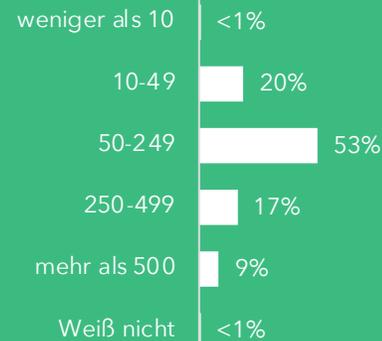
Personen haben an der Umfrage teilgenommen

53%

der Befragten arbeiten in Agenturen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden.

3

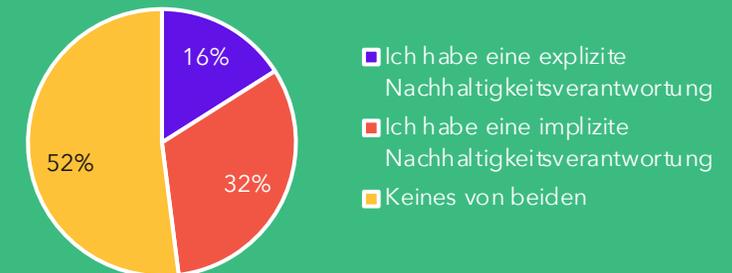
führende deutsche Verbände haben die Umfrage unterstützt:  
BVDW | GPRA | GWA



Level der Befragten



Rolle der Befragten in Bezug auf Nachhaltigkeit





# Zentrale Erkenntnisse

## 1 Digitalisierung mit weitem Abstand vor Nachhaltigkeit

80 % der Befragten bewerten den eigenen Digitalisierungsgrad als hoch oder sehr hoch. Bei Nachhaltigkeit sind es nur 46 %.

## 2 Digitalisierung als Chance für Nachhaltigkeit

86 % der Befragten stimmen dieser Aussage einfach oder voll und ganz zu. Risiken werden hingegen kaum gesehen.

## 3 Interne Kommunikation wirkt

Je besser sich die Befragten über die Ziele und Aktivitäten der Agentur informiert fühlen, desto höher bewerten sie den Grad der Digitalisierung bzw. der Nachhaltigkeit.

## 4 Intrinsische Treiber bestimmen die Transformation der Agenturen

Digitalisierung ist durch positive Beeinflussung der Geschäftsergebnisse, Nachhaltigkeit durch die gesellschaftliche Verantwortung motiviert.

## 5 Digitalisierung + Nachhaltigkeit stehen vor ähnlichen Hemmnissen

Probleme bei der praktischen Umsetzung, Investitionskosten und fehlende ganzheitliche Konzepte sind die größten Hemmnisse.

## 6 Ökonomische Potenziale im Fokus

Nachhaltigkeit durch die / in der Digitalisierung hebt insb. Potenziale beim flexibleren Arbeiten, bei schnelleren Arbeitsabläufen sowie dem Zugang zu Know-how.

# **Grad der Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

# Digitalisierung wird sehr positiv bewertet

Die überwältigende Mehrheit der Befragten (N=215) bewertet den Grad der Digitalisierung in ihren Agenturen als hoch oder sehr hoch (80 %). Beim Grad der Nachhaltigkeit ist die Bewertung zurückhaltender - nicht einmal die Hälfte bewertet ihn als hoch oder sehr hoch (46 %).

Die Auswertungen zeigen darüber hinaus, dass der Grad der Digitalisierung in einem positiven Zusammenhang mit dem Grad der Nachhaltigkeit steht und umgekehrt. Funktioniert die Transformation also an der einen Stelle, wird sie es sehr wahrscheinlich auch an der anderen Stelle tun. Die Vermutung liegt nahe, dass der Transformationserfolg von Agenturen auch durch deren allgemeine Transformationsoffenheit und -fähigkeit beeinflusst wird.

86 % der Befragten stimmen der Aussage einfach oder voll und ganz zu, dass die Digitalisierung eine Chance für mehr Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen ist. Risiken werden hingegen kaum gesehen.

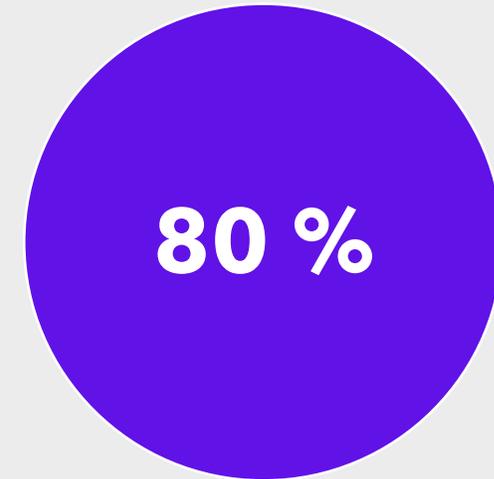
Frage 1: Wie schätzt du den Digitalisierungsgrad deines Unternehmens ein?

Frage 6: Wie schätzt du den Grad der Nachhaltigkeit deines Unternehmens ein?

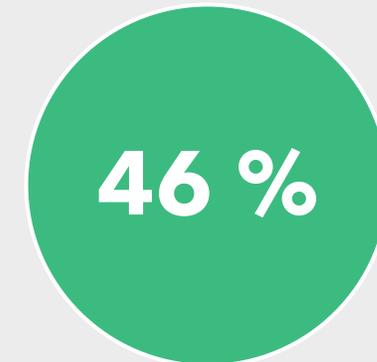
Frage 11: Digitalisierung ist eine Chance für mehr Nachhaltigkeit in meinem Unternehmen.

Frage 11: Digitalisierung ist ein Risiko für mehr Nachhaltigkeit in meinem Unternehmen.

## Grad der Digitalisierung



## Grad der Nachhaltigkeit



Prozentwerte entsprechen der Top Two-Box-Bewertung „hoher Grad“ und „sehr hoher Grad“, gerundete Werte

# **Treiber der Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

# Transformation ist intrinsisch motiviert

Die Transformation der Agenturen ist vor allem intrinsisch motiviert – größter Motivator der Digitalisierung ist die *positive Beeinflussung der Geschäftsergebnisse* (Top Two-Box: 80 %). Bei der Nachhaltigkeit ist es hingegen die gesellschaftliche Verantwortung (75 %).

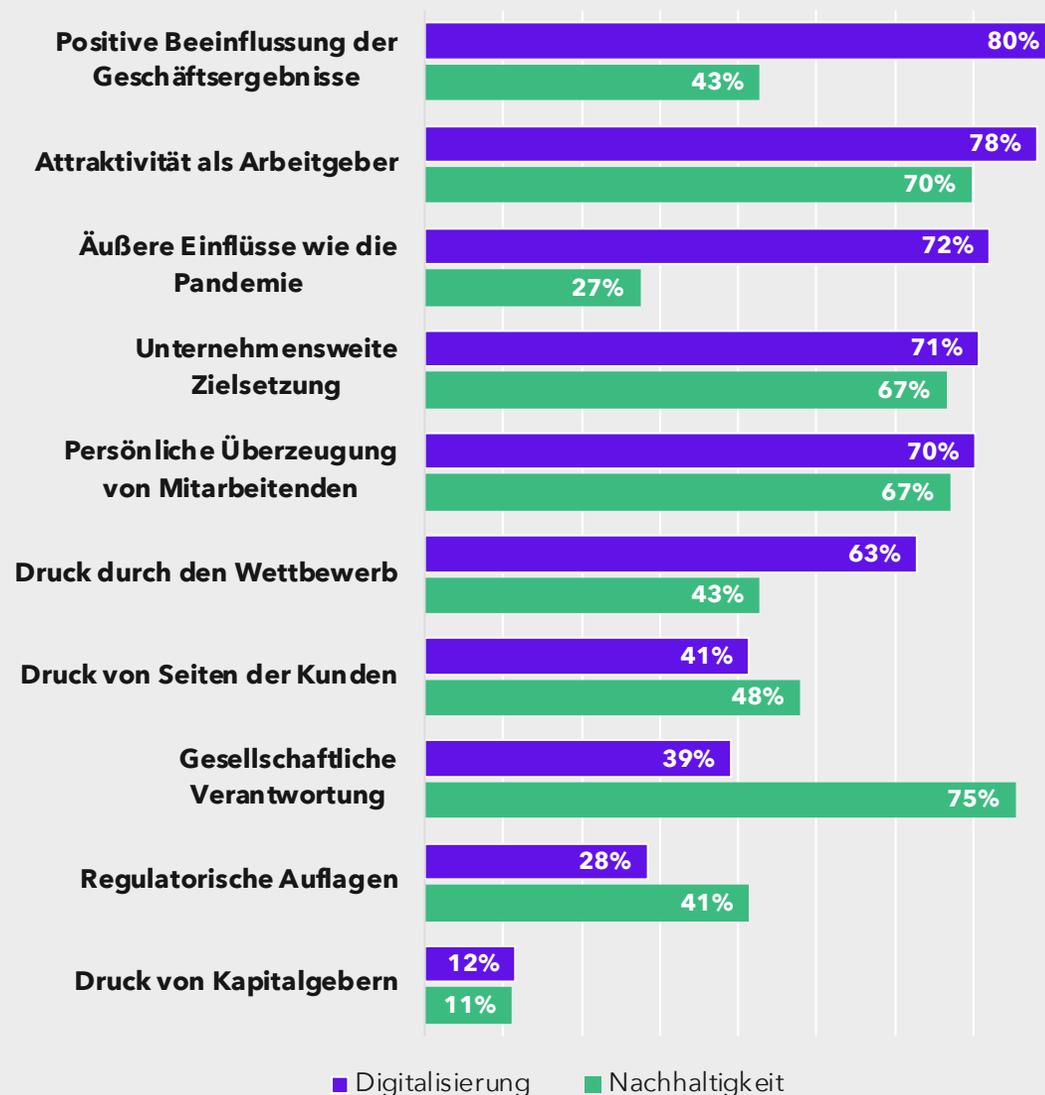
Die *Attraktivität als Arbeitgeber*, die *unternehmensweite Zielsetzung* sowie die *persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden* sind in beiden Transformationsprozessen von großer Bedeutung. Die Pandemie war aus Sicht der Befragten ein großer Motivator der Digitalisierung, nicht aber für die Nachhaltigkeit.

Man könnte vermuten, dass extrinsische Faktoren wie *regulatorische Auflagen*, *Druck von Seiten der Kunden* oder *Druck durch den Wettbewerb* deutlich mehr Einfluss auf die Nachhaltigkeit ausüben – dieser Zusammenhang konnte jedoch nicht nachgewiesen werden.

Frage 2: Wie bedeutend sind die folgenden Treiber für die Digitalisierung in deinem Unternehmen?  
Frage 7: Wie bedeutend sind die folgenden Treiber für die Nachhaltigkeit in deinem Unternehmen?  
Prozentwerte entsprechen der Top Two-Box-Bewertung „hohe Bedeutung“ und „sehr hohe Bedeutung“

## Bedeutung der Treiber für Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Top Two-Box-Bewertung, gerundete Werte



■ Digitalisierung ■ Nachhaltigkeit

# **Hemmnisse der Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

# Herausforderungen auf allen Seiten

Auch wenn die große Mehrheit ihren Digitalisierungsgrad als hoch bis sehr hoch einschätzt, scheint dieser nicht leicht erarbeitet zu sein: Denn bei der Wahrnehmung von Hemmnissen für die Digitalisierung teilen sich die Befragten in zwei gleich große Lager.

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sehen sogar etwas mehr Personen Hemmnisse (120), als dass sie es nicht tun (95). Ein signifikanter Unterschied besteht jedoch nicht, da sich bei immerhin 137 von 215 Personen die Bewertungen von Hemmnissen (ja / nein) bzgl. Digitalisierung und Nachhaltigkeit nicht unterscheiden.

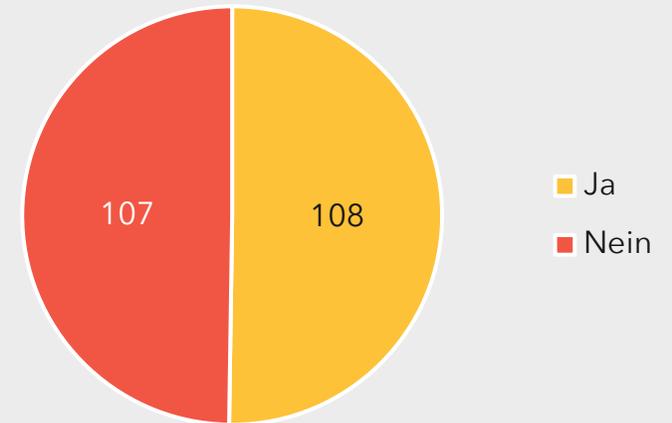
Die Größe der Agentur spielt bei der Bewertung keine Rolle. Sowohl bei der Digitalisierung als auch bei der Nachhaltigkeit existiert kein signifikanter Zusammenhang der Wahrnehmung von Hemmnissen mit der Anzahl der Mitarbeitenden.

Frage 3: Siehst du für die Digitalisierung deines Unternehmens Hemmnisse?

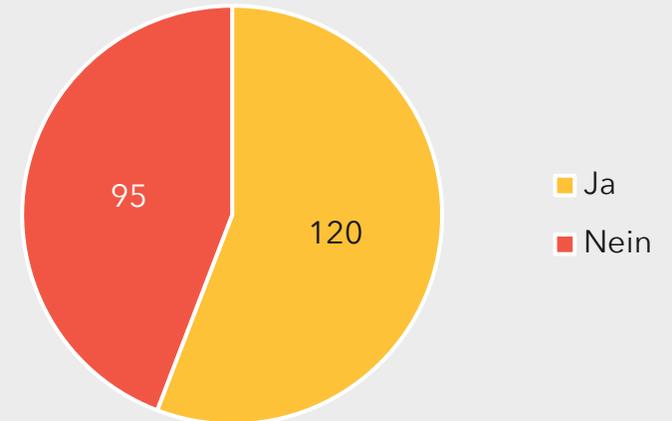
Frage 8: Siehst du Hemmnisse für dein Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit?

Frage 14: Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat dein Unternehmen?

## Siehst du für die Digitalisierung Hemmnisse?



## Siehst du Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit?



# Größere Hemmnisse in der Nachhaltigkeit

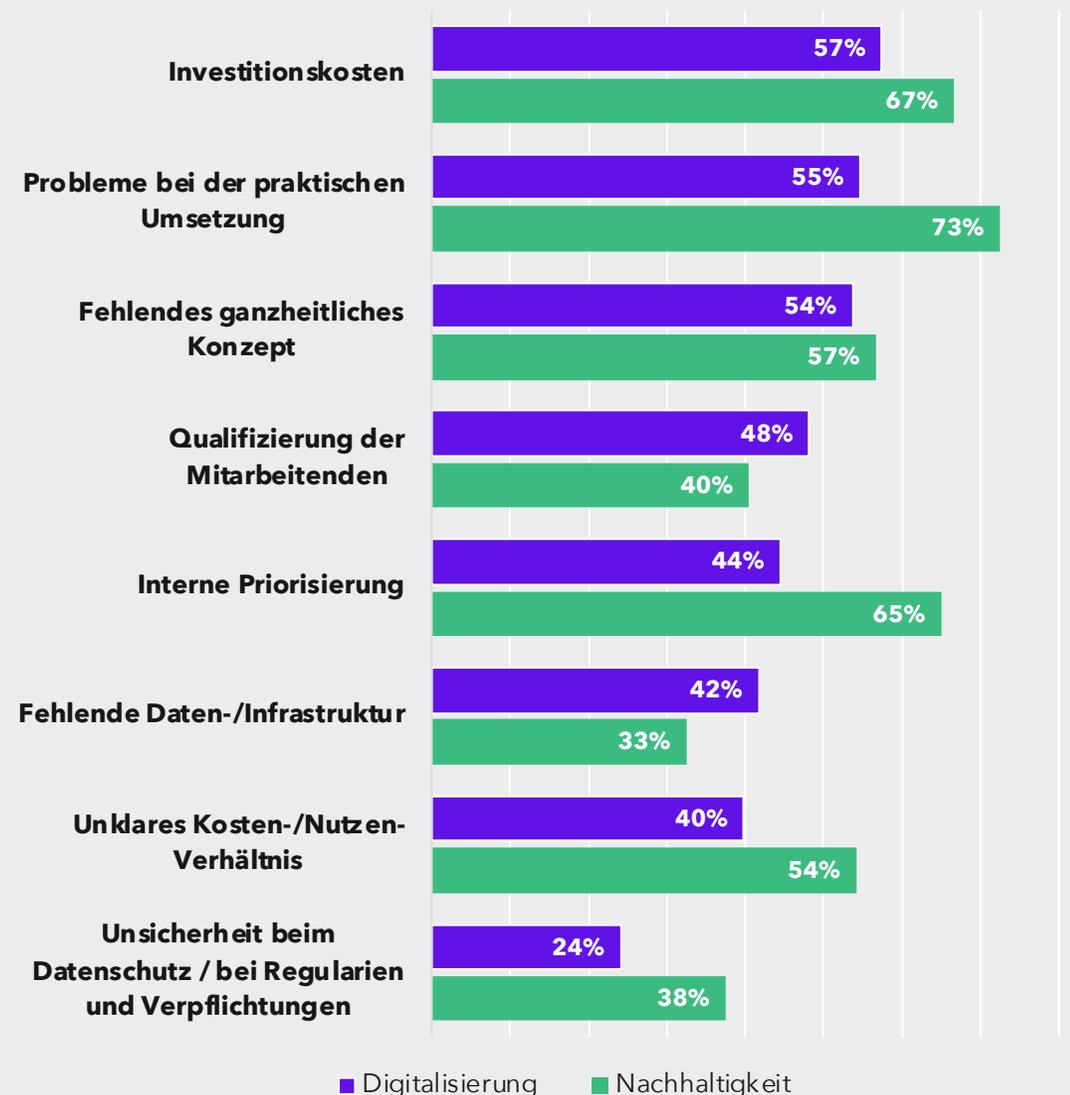
Alle Befragten, die in der Digitalisierung (n=108) oder auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit (n=120) Hemmnisse wahrnehmen, wurden in der Folge zu acht Hemmnissen um ihre Einschätzung gebeten.

In Bezug auf die Digitalisierung wurden die *Investitionskosten* von 57 % der Befragten als bedeutendes oder sehr bedeutendes Hemmnis bewertet. Darauf folgen *Probleme bei der praktischen Umsetzung* und ein *fehlendes ganzheitliches Konzept* mit Werten von über 50 %.

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit spielen *Probleme bei der praktischen Umsetzung*, *Investitionskosten* und die *interne Priorisierung* mit Werten von deutlich über 60 % eine bedeutende oder sehr bedeutende Rolle - diesen Hemmnissen wird von den Befragten eine statistisch signifikant größere Bedeutung für die Nachhaltigkeit als für die Digitalisierung beigemessen.

Frage 4: Wie bedeutend sind die folgenden Hemmnisse für die Digitalisierung in deinem Unternehmen?  
Frage 9: Wie bedeutend sind die folgenden Hemmnisse für die Nachhaltigkeit in deinem Unternehmen?  
Prozentwerte entsprechen der Top Two-Box-Bewertung „hohe Bedeutung“ und „sehr hohe Bedeutung“

**Bedeutung der Hemmnisse für Digitalisierung und Nachhaltigkeit**  
Top Two-Box-Bewertung, gerundete Werte



**Potenziale an der  
Schnittstelle von  
Digitalisierung und  
Nachhaltigkeit**

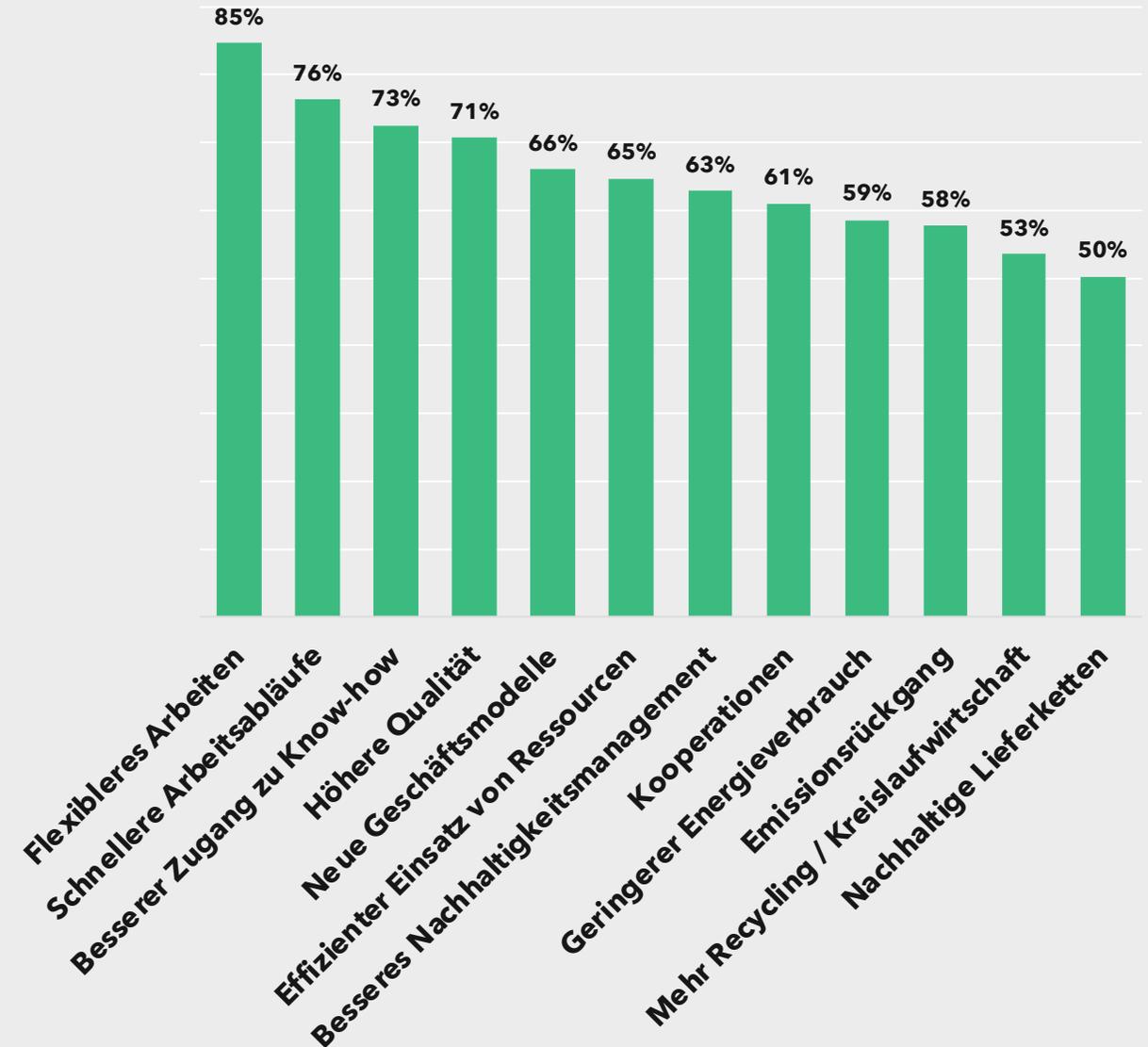
# Ökonomische Potenziale im Fokus

Mit einer Unternehmensführung gemäß der Twin Transformation sollen vielfältige positive Potenziale für Ökonomie, Ökologie und Soziales möglich werden. Die folgende Frage fokussiert sich auf die Potenziale für mehr Nachhaltigkeit, die durch Digitalisierung in den Unternehmen realisiert werden können. Darin eingeschlossen ist die nachhaltige Gestaltung der Digitalisierung selbst.

Bei den ersten fünf Potenzialen fällt auf, dass sie sich alle unmittelbar auf eine Verbesserung, Beschleunigung oder Weiterentwicklung der eigenen Geschäftstätigkeit, also die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit, fokussieren. Es kann angenommen werden, dass diese positiven Effekte der Digitalisierung regelmäßig auch ohne Nachhaltigkeitsbezug in Agenturen diskutiert und als Argumente für eine verstärkte Digitalisierung ins Feld geführt werden.

Frage 12: Mit Blick auf dein Unternehmen: Wie schätzt du in den folgenden Bereichen das Potenzial für mehr Nachhaltigkeit durch Digitalisierung ein?  
Prozentwerte entsprechen der Top Two-Box-Bewertung „gutes Potenzial“ und „sehr gutes Potenzial“

**Potenziale an der Schnittstelle von Digitalisierung und Nachhaltigkeit**  
Top Two-Box-Bewertung, gerundete Werte



## Potenziale

## Effekte für mehr Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Flexibleres Arbeiten	z. B. unterstützen digitale Technologien die Arbeit im Remote Office, was ökologische (Reduktion von Pendelverkehr) und soziale Vorteile (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) haben kann
Schnellere Arbeitsabläufe	z. B. fördert der Einsatz digitaler Technologien effizientere Prozesse bei kollaborativem Arbeiten, Recherchen, Datenanalysen oder der Produktion von Content und digitalen Produkten
Besserer Zugang zu Know-how	z. B. helfen digitale Plattformen, das Wissen und Bewusstsein der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsthemen zu steigern
Höhere Qualität	z. B. kann der Einsatz digitaler Tools die Qualität der eigenen Arbeitsergebnisse fördern und damit den langfristigen ökonomischen Erfolg sichern
Neue Geschäftsmodelle	z. B. erleichtern digitale Technologien die Entwicklung und Implementierung neuer, nachhaltigerer Produkte und Dienstleistungen
Effizienter Einsatz von Ressourcen	z. B. können energieeffiziente Websites, digitale Events oder KI-Content-Produktionen den ökologischen Fußabdruck des eigenen Leistungsportfolios reduzieren
Besseres Nachhaltigkeitsmanagement	z. B. liefert spezielle Software detaillierte Informationen über eigene Nachhaltigkeitsleistungen, was informierte Entscheidungen bzgl. Geschäftsreisen oder Gesundheitsmanagement unterstützen kann
Kooperationen	z. B. können digitale Plattformen dabei helfen, sich effektiver mit anderen Akteuren für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren
Geringerer Energieverbrauch	z. B. helfen digitale Technologien bei der smarten Gebäudesteuerung oder dem energieeffizienten Betrieb von Rechenzentren / Cloud-Diensten
Emissionsrückgang	z. B. verringern ein energieeffizientes und mit erneuerbaren Energien betriebenes Rechenzentrum oder IT-Equipment den ökologischen Fußabdruck
Nachhaltige Lieferketten	z. B. sorgt spezielle Software für Transparenz in Lieferketten und fördert sozial und ökologisch nachhaltigere Beschaffungspraktiken, bspw. bei Werbemittel-Produktionen, Catering oder IT-Einkauf
Mehr Recycling / Kreislaufwirtschaft	z. B. kann die Digitalisierung helfen, den Material- und Ressourcenverbrauch und damit auch Abfall zu reduzieren, bspw. durch ein effizienteres IT-Lebenszyklusmanagement



**Fazit: Twin Transformation  
in der Kommunikations-  
branche**

# Strukturen und Kommunikation fördern Twin Transformation in Agenturen

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass sich bislang lediglich ein kleiner Teil der Agenturen in einer aktiv gesteuerten Twin Transformation befindet.

## **Strukturen für Twin Transformation wenig ausgeprägt**

Lediglich 16,7 % der Befragten beobachten in ihren Agenturen eine gemeinsame Verantwortung für Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Dabei hat die gemeinsame Verantwortung einen signifikanten Einfluss, wie stark *Aspekte der Digitalisierung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit* oder *Nachhaltigkeitsaspekte in der Digitalisierung* berücksichtigt werden.

## **Perspektiven der Twin Transformation ausbaufähig**

Angesichts der Bedeutung der Digitalisierung für das Geschäftsmodell von Agenturen und dem selbst attestierten hohen Grad der Digitalisierung ist es bemerkenswert, dass *Aspekte der Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit* aus Sicht der Befragten lediglich eine mittlere Relevanz haben. Hier scheint ein noch großes Potenzial zu liegen. Gleiches gilt umgekehrt für die Berücksichtigung von *Nachhaltigkeitsaspekten bei der Digitalisierung*.

Neben den Strukturen könnten auch die Kommunikation von Zielen und Aktivitäten der Digitalisierung / Nachhaltigkeit positive Effekte haben.

## **Twin Transformation fördert das Erkennen von Potenzialen**

Weitere Auswertungen zeigen, dass die *Potenziale für mehr Nachhaltigkeit durch und in der Digitalisierung* besser bewertet werden, je stärker in der Organisation *Aspekte der Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit* bzw. *Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Digitalisierung* berücksichtigt werden. Mit diesem positiven Zusammenhang wird die Brücke von der Status-Quo-Betrachtung zu einer zukunftsorientierten Managementperspektive geschlagen, weil er zeigt, dass eine Unternehmensführung im Sinne der Twin Transformation die Identifikation von Potenzialen an der Schnittstelle von Digitalisierung und Nachhaltigkeit wahrscheinlicher werden lassen.

**Ausblick: Hebel zur  
Implementierung der  
Twin Transformation**

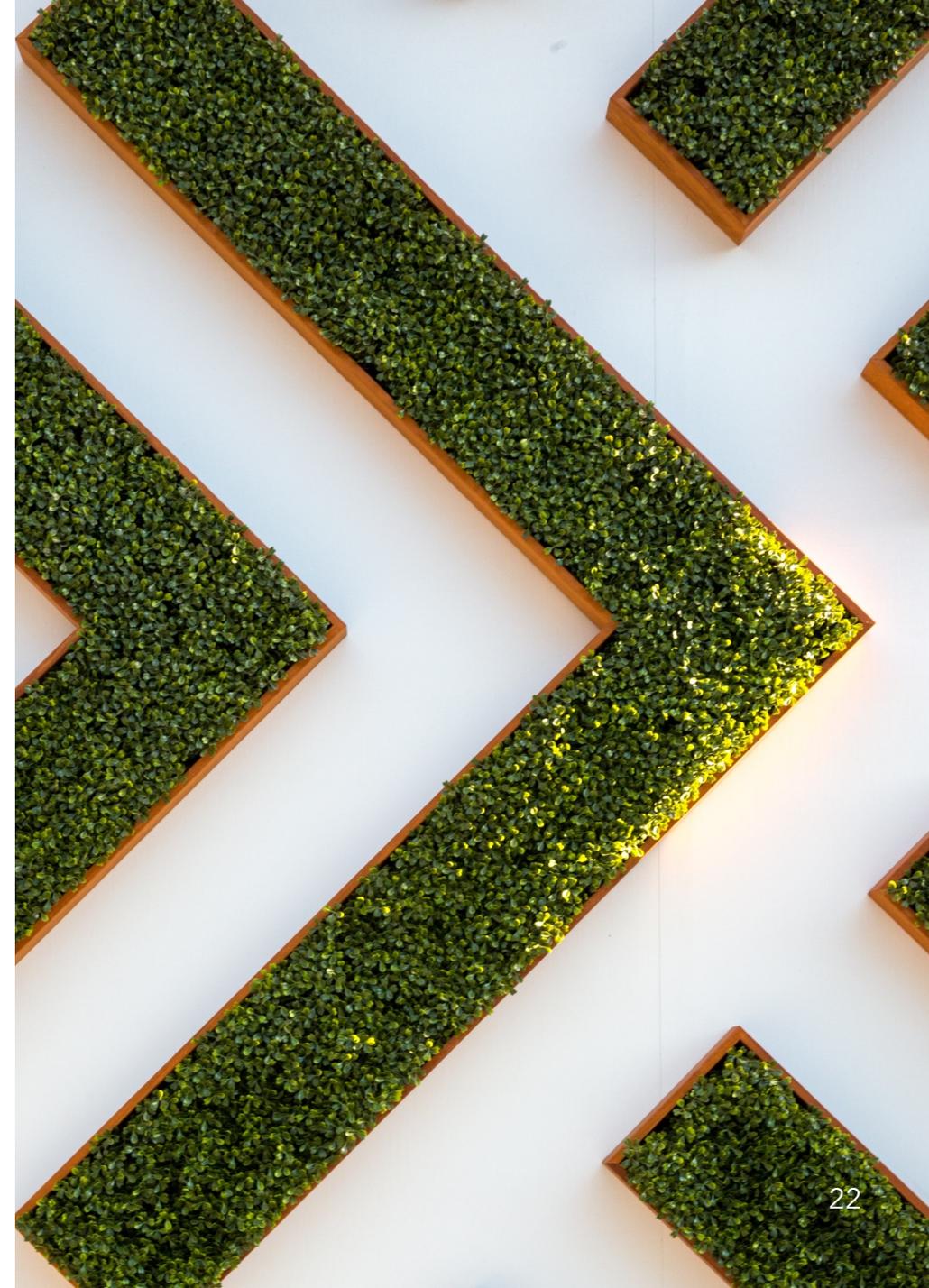
# Hebel zur Implementierung der Twin Transformation

An dieser Stelle soll der Blick auf eine nicht abschließende Sammlung praktischer Empfehlungen zur wirkungsvollen Implementierung der Twin Transformation gerichtet werden - damit wird eine Brücke von der Theorie in die Praxis geschlagen, die Entscheidungstragenden als Orientierung und Inspiration dienen soll.

Für eine strukturierte Aufbereitung werden die Perspektiven *Finanzen, Kunden, Prozesse* sowie *Lernen und Entwicklung* verwendet - etabliert durch Managementinstrumente wie Strategy Map oder Balanced Scorecard. Sie ermöglichen eine ganzheitliche, transparente Bewertung und Steuerung finanzieller und nicht-finanzieller Aspekte von Unternehmen.

## **Finanzen: Identifikation des "business case for sustainability"**

Die Twin Transformation soll u. a. zur Optimierung der wirtschaftlichen Leistung beitragen. So passt es, dass die *positive Beeinflussung der Geschäftsergebnisse* der bedeutendste Treiber der Digitalisierung ist. Bei der Nachhaltigkeit befindet sich dieser jedoch nur auf Platz 7 und so stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit in unternehmerischen Entscheidungen größere Aufmerksamkeit erlangen kann.



## A U S B L I C K

Wie notwendig ein *business case for sustainability* ist, zeigt sich bei den Hemmnissen der Twin Transformation: Die *Investitionskosten* sind sowohl bei der Digitalisierung (Platz 1) als auch bei der Nachhaltigkeit (Platz 2) sehr bedeutend. Wird man der nachhaltigen Transformation perspektivisch also keine positive Beeinflussung der Geschäftsergebnisse zuweisen können, dürften es Nachhaltigkeitsmaßnahmen im unternehmerischen Entscheidungsprozess und in der internen Akzeptanz schwer haben.

Die Studie *Wertschöpfung im 21. Jahrhundert\** legt nahe, dass infolge nachhaltiger Geschäftsmodellentwicklungen oft ökologisch gestaltete Produkte oder Dienstleistungen sowie eine verstärkte Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft folgen. Ambitionierte Agenturen sollten herausfinden, welche Potenziale in ihrem Leistungsportfolio und ihrer Lieferkette liegen.

### **Kunden: Schnellere und bessere Arbeit auf nachhaltigere Art und Weise**

Die größten Potenziale mit Blick auf die Kundenperspektive dürften einen unmittelbaren Effekt für Kundenzufriedenheit und -bindung haben. So werden dem Einsatz der Digitalisierung in und für die Nachhaltigkeit insb. das Potenzial *schnelleren Arbeitens* und *höherer Qualität* zugewiesen. Einer der aktuell größten Disruptoren des Geschäftsmodells von Agenturen dürfte der rapide Anstieg des Einsatzes von KI sein.

Darüber hinaus lohnt es sich, die regulatorischen Anforderungen im Blick zu behalten. Ihnen werden in der Branche aktuell zwar keine hohe Relevanz beigemessen, sie stehen aber in Form von konkreten Kundenanfragen bereits vor der Tür. Die Green Claims Directive, Empowering Consumers Directive (EmpCo) oder die Corporate Sustainability Directive (CSRD) sind aber nicht nur compliance-relevante Regularien, sie können und sollen auch das Leistungsangebot inspirieren und der eigenen Positionierung dienen.

### **Prozesse: Optimierungen und Definition von klaren Zuständigkeiten**

Die Twin Transformation kann bei der Optimierung interner Prozesse unterstützen oder selbst Gegenstand der Optimierung sein. Die Ergebnisse zeigen, dass *Probleme bei der praktischen Umsetzung* bestehen. Hier befinden sich Ansatzpunkte, um die positiven Effekte der Digitalisierung wie z. B. höhere Qualität, schnelleres und flexibleres Arbeiten realisieren zu können. Welche Prozesse das genau sind, dürfte von Geschäftsmodell, Leistungsangebot und Organisationsgröße abhängig sein. Daneben sind *fehlende Zuständigkeiten* wesentliche Hemmnisse, die es zu überwinden gilt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine gemeinsame Zuständigkeit für Digitalisierung und Nachhaltigkeit – z. B. als Rolle, Team oder Abteilung – im Allgemeinen positiv auswirkt.

\* siehe Literaturempfehlungen, Seite 28

## AUSBLICK

### **Lernen & Entwicklung: Orientierung durch Strategie-Vermittlung und Stärkung der Infrastruktur**

Die in der Umfrage identifizierte große Motivation für die digitale und nachhaltige Transformation geht bei den Mitarbeitenden mit der *Erwartung nach Orientierung bei der Planung und Umsetzung der Twin Transformation* einher. Die Übersetzung des Transformationsbedarfs in eine *unternehmensweite Zielsetzung* hat also eine große Bedeutung. *Fehlende ganzheitliche Konzepte* und eine *mangelnde interne Priorisierung* werden hingegen als die mithin größten Hemmnisse wahrgenommen – sie gilt es zu vermeiden.

Neben einer anschlussfähigen Strategie wird die *interne Kommunikation der Ziele und Aktivitäten* als wesentlicher Treiber identifiziert, der einerseits die hohe Priorität des Themas für die Führungsebene transportieren kann und andererseits Orientierung bei Entscheidungen bzgl. der organisatorischen und auch der persönlichen Weiterentwicklung bietet.

Hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung erkennen die Befragten das große Potenzial der Digitalisierung mehr Nachhaltigkeit zu fördern, indem sie einen besseren Zugang zu Know-how bietet. Digitale Plattformen können helfen, das Wissen und Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen zu steigern.

## Finanzen

Identifikation des  
"business case for  
sustainability"

Neue oder  
weiterentwickelte  
Geschäftsmodelle

Realisierung eines  
effizienten  
Ressourceneinsatzes

## Kunden

Risikoanalyse bzgl.  
Kunden, Markt und  
Regulatorik

Ökologische  
Gestaltung des  
Produkt- und  
Serviceportfolios

Lieferketten-  
management nach  
ökologischen und  
sozialen Kriterien

## Prozesse

Vermeidung praktischer Probleme bei  
der Umsetzung durch entsprechende  
Prozesse

Strukturen zur Sicherstellung der  
gemeinsamen Verantwortung von  
Digitalisierung und Nachhaltigkeit

## Lernen & Entwicklung

Übersetzung der  
Transformation in eine  
viabile Strategie

Kommunikation der  
Ziele und Aktivitäten

Befähigung durch  
digitale Angebote und  
technologische  
Infrastruktur

**Zwischen Fortschritt und  
Verantwortung: Die Rolle  
der Twin Transformation  
im KI-Zeitalter**

# Zwischen Fortschritt und Verantwortung: Die Rolle der Twin Transformation im KI-Zeitalter\*

In Kommunikationsagenturen eröffnen sich durch die fortschreitende Adaption von künstlicher Intelligenz (KI) neue Möglichkeiten, komplexe Aufgaben effizienter zu gestalten und gleichzeitig Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen. Doch die Technologie bringt nicht nur Vorteile - auch Herausforderungen hinsichtlich ihres Ressourcenverbrauchs und ethischer Fragen müssen bedacht werden. Hierbei spielt die Twin Transformation eine Schlüsselrolle, um Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

## **Der positive Impact von KI auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

KI kann dabei unterstützen, Prozesse zu optimieren und nachhaltiger zu arbeiten. Durch den Einsatz von Algorithmen wird die Arbeit beschleunigt und präzisiert, was sowohl Zeit als auch Ressourcen spart. Zum Beispiel können 1) automatisierte Sentiment-Analysen zu besseren Prognosen und entsprechend ressourcenschonenden Kampagnen führen, lassen 2) digitale

Bildbearbeitung aufwendige Videoproduktionen überflüssig werden oder 3) reduzieren KI-gestützte Kollaborationsplattformen die Notwendigkeit zum Reisen und minimieren so den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck.

## **Der negative Impact von KI auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit**

KI ist jedoch keineswegs eine nachhaltige Technologie per se. Der enorme Energiebedarf für das Training und den Betrieb großer KI-Modelle belastet die Umwelt erheblich. Serverfarmen, die KI-Modelle hosten, verbrauchen riesige Mengen an Strom und produzieren elektronischen Abfall.

Darüber hinaus birgt die Automatisierung von Kommunikationsprozessen Risiken für die gesellschaftliche Nachhaltigkeit, wie z. B. der Verlust kreativer Arbeitsplätze. Auch Ethikfragen wie der Umgang mit verzerrten Daten (Bias) und die Transparenz von KI-Entscheidungen belasten zusätzlich die Glaubwürdigkeit medialer Kommunikation.

## EXKURS

### **Rolle der Twin Transformation**

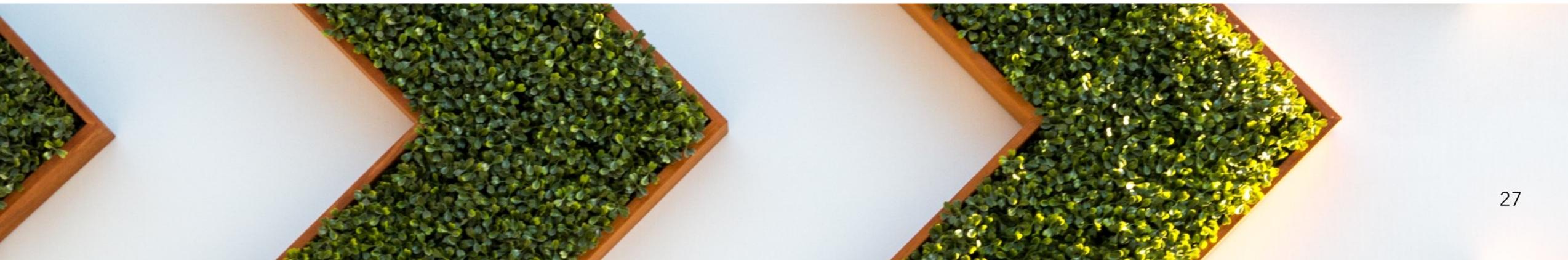
Die Twin Transformation bietet eine Lösung für diese Situation. Durch die Integration nachhaltiger Werte in ihren Digitalstrategien können Agenturen die Vorteile von KI maximieren und die negativen Auswirkungen minimieren. So könnten beispielsweise KI-Systeme bevorzugt genutzt werden, die auf besonders energieeffizienten und mit erneuerbaren Energien betriebenen Rechenzentren laufen.

Zudem ermöglicht die Twin Transformation einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem Nachhaltigkeit nicht als isoliertes Ziel, sondern als Leitmotiv für die Digitalisierung betrachtet wird. Agenturen könnten ihre Mitarbeitenden schulen und KI-Anwendungen auf soziale und ökologische Werte abstimmen. Dies würde das Vertrauen in KI stärken und eine positive Signalwirkung für die gesamte Kommunikationsbranche aussenden.

### **Fazit**

KI hat also das Potenzial, die Digitalisierung nachhaltiger zu gestalten, bringt jedoch auch erhebliche Herausforderungen mit sich. Die Twin Transformation kann hierbei eine Brücke schlagen, indem sie die Vorteile von KI mit einer konsequenten Ausrichtung auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit verbindet. Letztlich erfordert dies nicht nur technologische Innovationen, sondern auch einen kulturellen Wandel hin zu mehr Verantwortung und Bewusstsein in der Branche.

\* Dieses Kapitel wurde mit der Unterstützung von ChatGPT 4o geschrieben. Geschätzte Zeitersparnis: 75 Prozent; benötigte Energie: 5,8 Wattstunden (2,9 Wh pro Anfrage) gemäß [heise.de](https://www.heise.de)



# **Literatur- empfehlungen**



# Literaturempfehlungen

## **Doppelte Transformation**

*Metastudie - Synopse des aktuellen Forschungsstandes*  
Bertelsmann Stiftung | 2023

## **Digital und nachhaltig die Zukunft sichern**

*Wie Unternehmen die Twin Transformation als Vorreiter meistern können*  
Ernst & Young | 2023

## **Nachhaltigkeit fängt bei uns an**

*Agenturen als aktive Gestalterinnen der Transformation*  
GPRA | 2024

## **GWA Green Guide**

*Vier Steps zur nachhaltigen Agentur*  
GWA | 2023

## **Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert**

*Geschäftsmodelle in der Transformation*  
Florian Lüdeke-Freund et al. | 2024

## **DBU nachhaltig.digital Monitor 2022**

*Twin Transition im Blick*  
Jan Quaing | 2023

## **Corporate Change Agents for Sustainability**

*Transforming Organizations from the Inside Out*  
Stefan Schaltegger et al. | 2024

# Impressum

**Arne Carstens**

arnecarstens.hamburg@gmail.com

Januar 2025

Ein großer Dank geht an alle Teilnehmenden, die unterstützenden Verbände sowie segmenta, die diese Umfrage möglich gemacht haben. Persönlicher Dank gilt besonders Maike Buhr (Leuphana) und Prof. Dr. Riccardo Wagner (Fresenius), die das Vorhaben im Rahmen meiner Abschlussarbeit im MBA Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg wissenschaftlich betreut haben.

## **Credits**

Titelbild (Seite 1, 2, 5, 8, 18, 22, 27 und 30): [unsplash.com/de/@ninjason](https://unsplash.com/de/@ninjason)

Literaturempfehlungen (Seite 29): <https://unsplash.com/de/@glennucarstenspeters>

Logos (Seite 1): BVDW, GPRA, GWA, segmenta

Portrait (Seite 3): segmenta