



FTI-ANDERSCH UND LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Climate Governance 2023

Ausgewählte Ergebnisse: Klimastrategie und Maßnahmen –
So handeln deutsche mittelständische Unternehmen

Juni 2023



Executive Summary

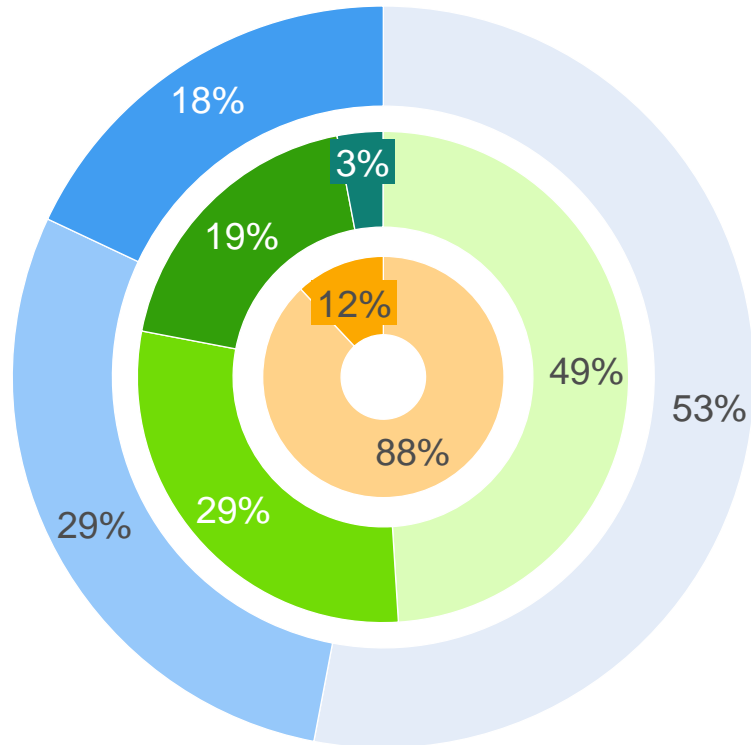


An diesen Klimaschutzmaßnahmen arbeiten Unternehmen im deutschen Mittelstand – nur eine Minderheit strebt vollständige CO2-Neutralität an.

- **Mehr als 80 Prozent** der Unternehmen wollen regenerative Energieträger nutzen. **71 Prozent** arbeiten an der **energetischen Sanierung** ihrer Gebäude. **63 Prozent** der produzierenden Unternehmen entwickeln **schad- und treibstoffärmere Produktionsverfahren**.
- Lediglich **40 Prozent** der Unternehmen haben bereits eine **ausformulierte Klimastrategie**, darunter v.a. das **produzierende Gewerbe** mit **52 Prozent**. Die **Hälfte** (52 Prozent) der Mittelständler arbeitet allerdings aktiv an der **Entwicklung einer Strategie**.
- Die **Anpassung von Kernprozessen** planen **55 Prozent** der Unternehmen, aber **nur eine Minderheit** (28 Prozent) strebt **vollständige CO2-Neutralität** an.
- **4 von 5** (79 Prozent) Unternehmen planen **weitere Investitionen** in Klimaschutz, z.B. die Finanzierung von **zertifizierten Klimaschutzprojekten** (40 Prozent).
- Nur jedes **zehnte** (11 Prozent) Unternehmen will die Klimastrategie als **Basis für ihre Geschäftsstrategie** nutzen.
- **61 Prozent** der befragten Unternehmen haben einen Verantwortungsbereich für ESG und Klimafragen auf Ebene des Vorstands geschaffen, doch **39 Prozent** siedeln das Thema mindestens **eine Ebene darunter** an.

Methodik und Datensatz

Umfrage bei Verantwortlichen für Climate Governance



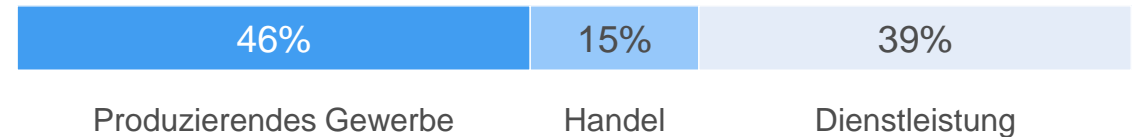
Jahresumsatz € 40-100 Mio. € 100-250 Mio. € 250-1.000 Mio.

MitarbeiterInnen 250-499 500-999 1.000-2.499 2.500-5.000

Börsennotiert nein ja

Branchenverteilung

Stichprobe n = 152



Umfragemethodik

- **Entwicklung:** In Zusammenarbeit mit der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing & Corporate Governance, Leuphana Universität Lüneburg (Prof. Dr. Patrick Velte)
- **Durchführung:** In Kooperation mit dem forsa Institut in Berlin
- **Grundgesamtheit:** Verantwortliche für das Thema klimaorientierte Unternehmensführung in Unternehmen mit 250 bis 5.000 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von € 40 bis 1.000 Mio. (ohne öffentliche Verwaltung und Finanzdienstleistungen)
- **Auswahlverfahren:** Quotenauswahl
- **Erhebungsmethode:** Computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines strukturierten Fragebogens
- **Befragungszeitraum:** Anfang September bis Mitte Oktober 2022
- **Gewichtung:** nach Branche und Anzahl der MitarbeiterInnen

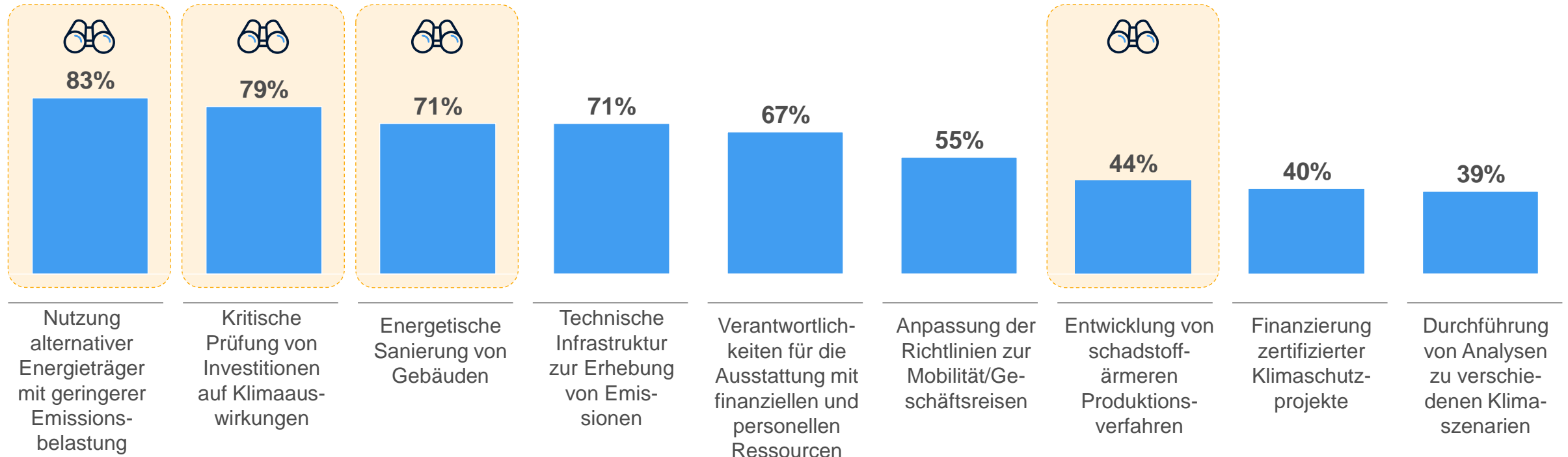
Maßnahmen im Umgang mit der Klimakrise



Nur 17 Prozent der befragten Unternehmen wollen auf die Nutzung regenerativer Energieträger verzichten. 71 Prozent arbeiten an der energetischen Sanierung ihrer Gebäude.

Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen oder sind jetzt geplant, um den Herausforderungen im Umgang mit der Klimakrise zu begegnen?

Umgesetzte und geplante Maßnahmen in allen befragten Unternehmen



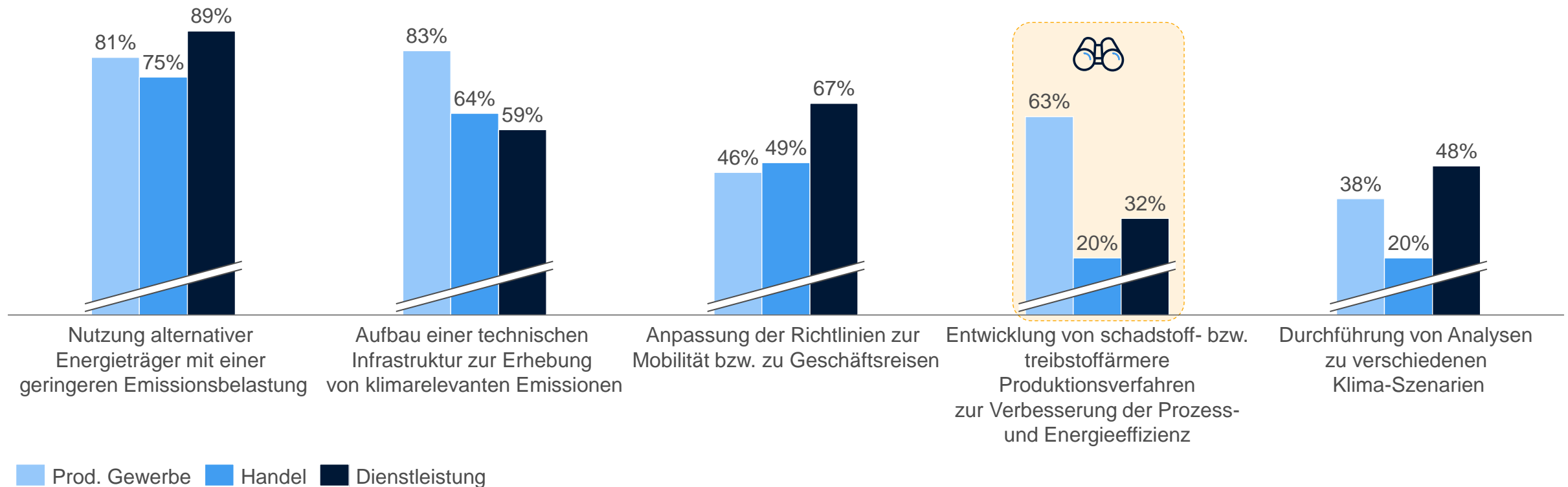
Maßnahmen im Umgang mit der Klimakrise



Fast zwei von drei Unternehmen im produzierenden Gewerbe haben bereits schadstoff- bzw. treibstoffärmere Produktionsverfahren entwickelt oder geplant.

Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen oder sind jetzt geplant, um den Herausforderungen im Umgang mit der Klimakrise zu begegnen?

Umgesetzte und geplante Maßnahmen nach Branchen



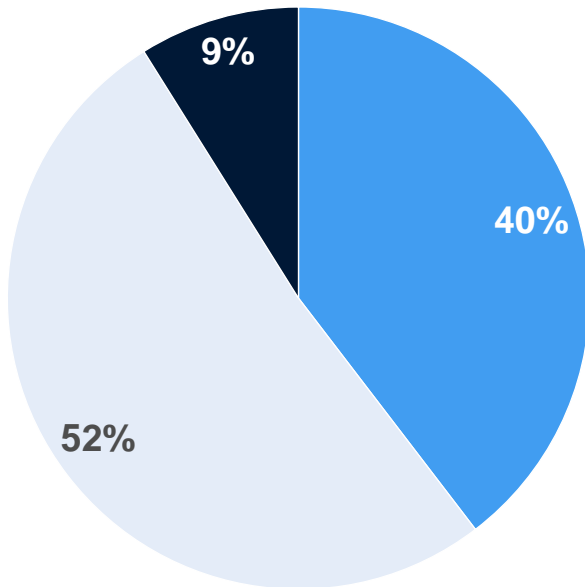
Entwicklung von Klimastrategien zur idealen Umsetzung



Nur 40 Prozent aller befragten Unternehmen haben eine ausformulierte Klimastrategie. Derzeit arbeitet die Hälfte der Unternehmen aktiv an der Entwicklung einer Strategie.

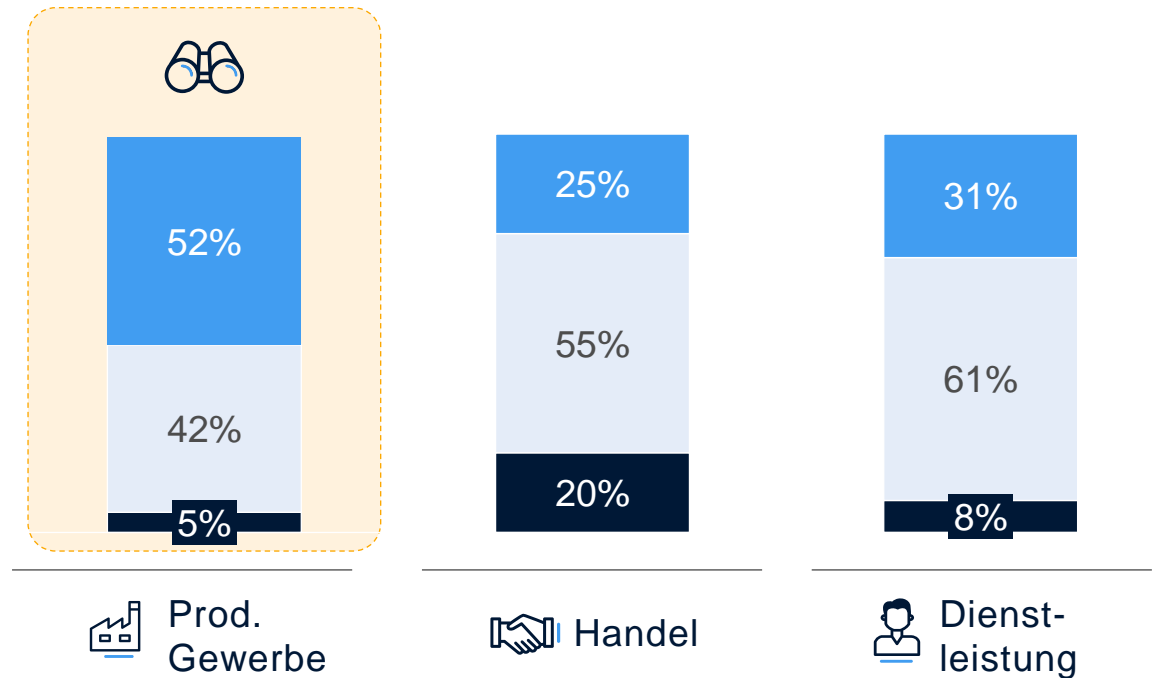
Gibt es eine Klimastrategie?

Ausformulierte Klimastrategie branchenübergreifend



Vorhanden **Entwicklung in kommenden 12 Monaten nicht geplant**
In Entwicklung

Ausformulierte Klimastrategie nach Branchen



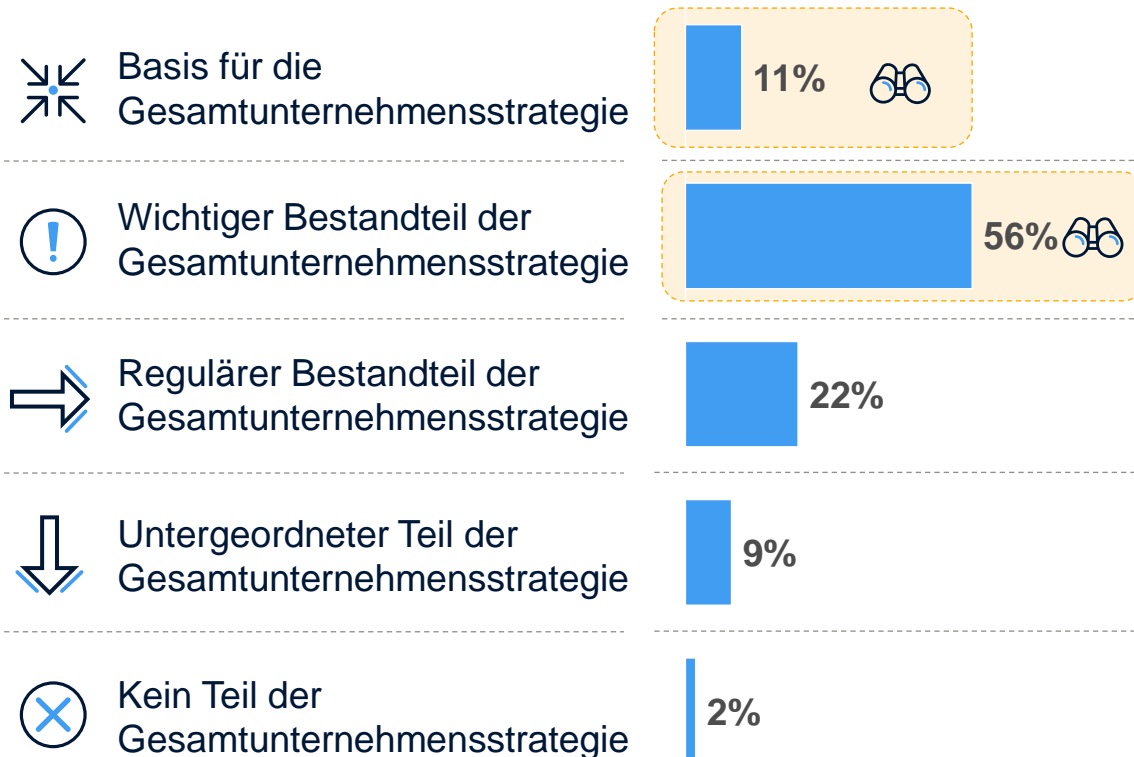
Die Integration von Klimastrategien in Geschäftsmodelle



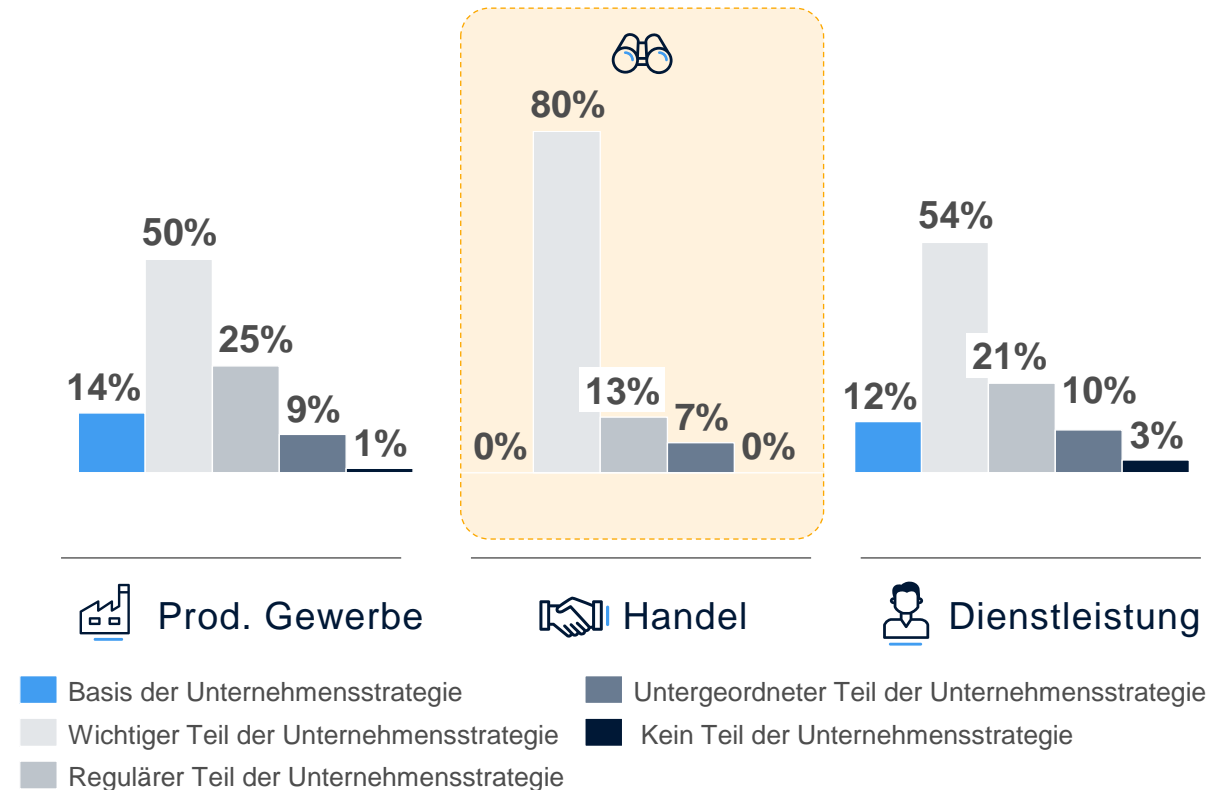
Nur eine Minderheit der Unternehmen nutzt ihre Klimastrategie als Basis für die gesamte strategische Ausrichtung, für den überwiegenden Teil ist sie dennoch ein wesentlicher Teil der Gesamtstrategie.

Wie ist die Klimastrategie in die Unternehmensstrategie eingebunden?

Integration der Klimastrategie branchenübergreifend



Integration der Klimastrategien nach Branche



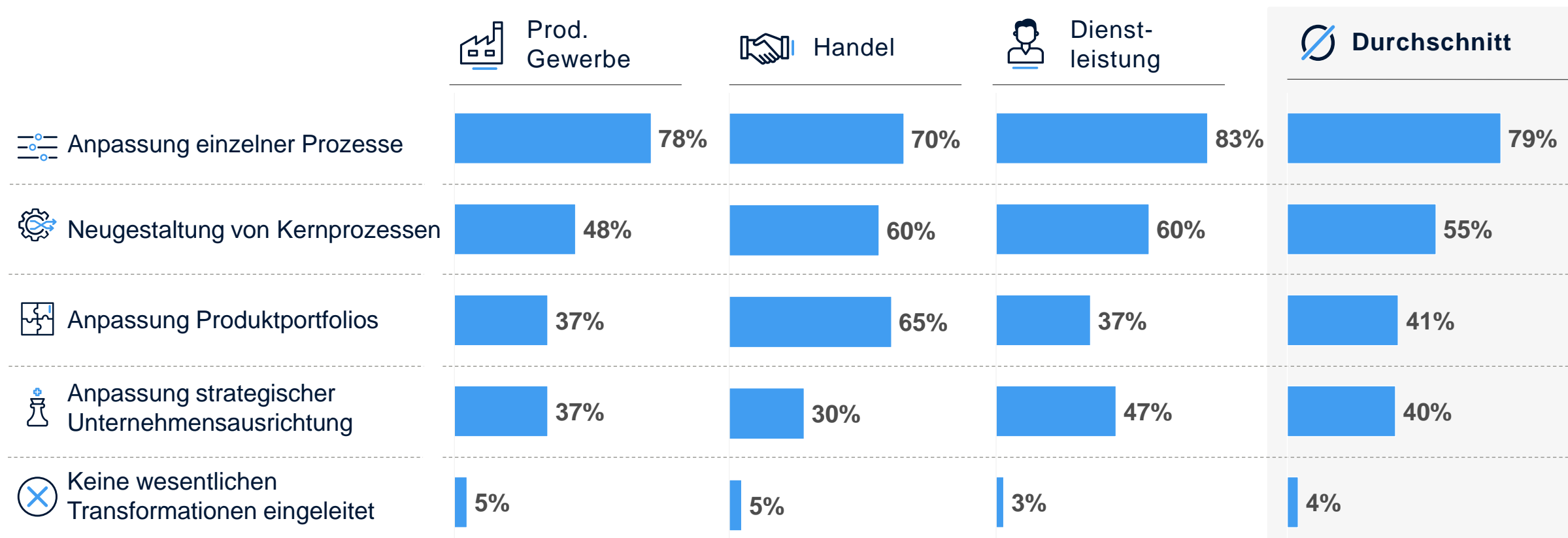
Erforderliche Transformationsprozesse zur Erreichung der Klimaziele



Branchenübergreifend möchten fast 80 Prozent der Unternehmen selektiv Prozesse anpassen, doch nur die gut die Hälfte wollen ihre Kernprozesse verändern.

Wie umfassend ist bzw. wird der erforderliche Transformationsprozess zur Erreichung einer CO2-Reduktion bzw. Klimaneutralität?

Geplante Transformationsprozesse nach Branchen



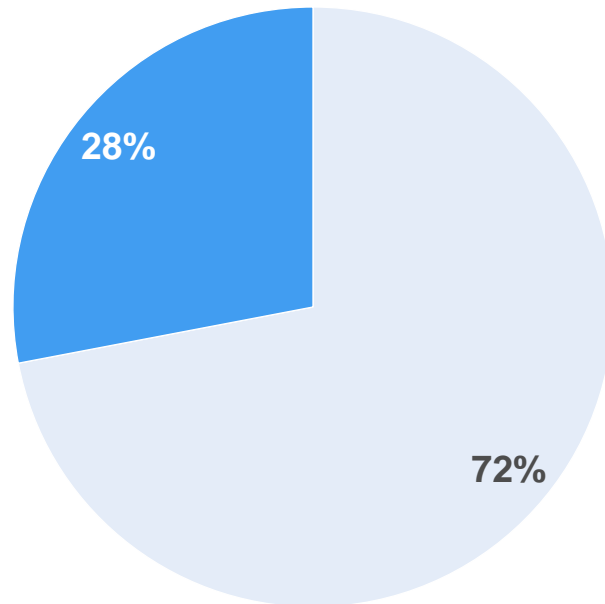
Ziele der Klimastrategien

Lediglich 28 Prozent wollen vollständig CO2 Neutral werden, der Großteil hingegen plant die Reduktion von CO2 Emissionen.



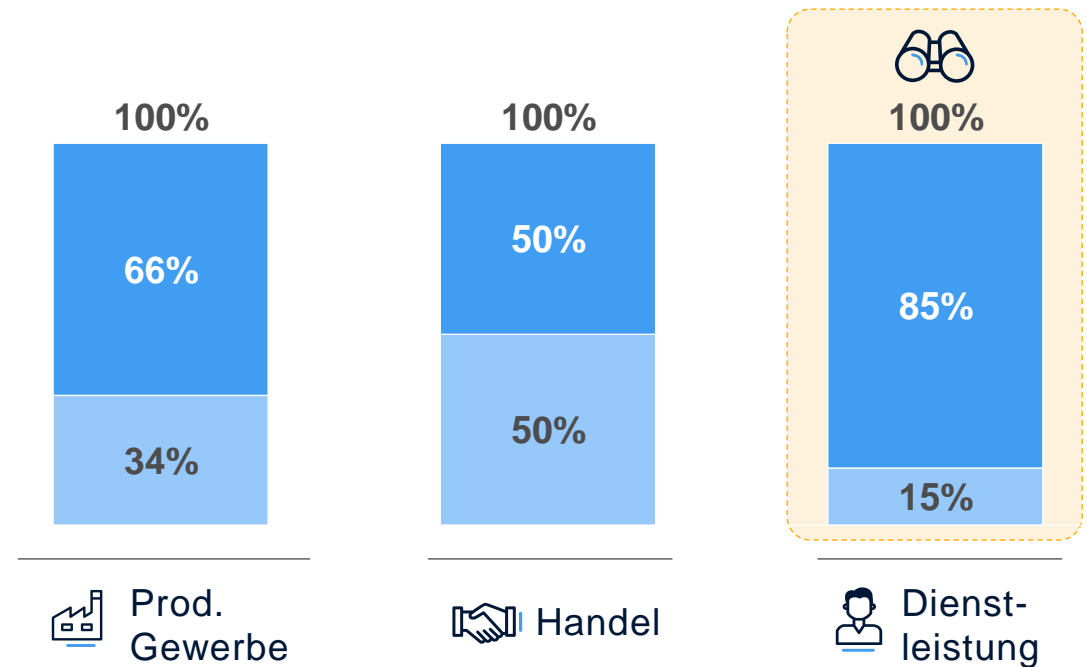
Welches Ziel wird mit der Klimastrategie verfolgt?

Zielausrichtung branchenübergreifend



■ CO2-Reduktion ■ CO2-Neutralität

Zielausrichtung nach Branchen



■ CO2-Reduktion ■ CO2-Neutralität

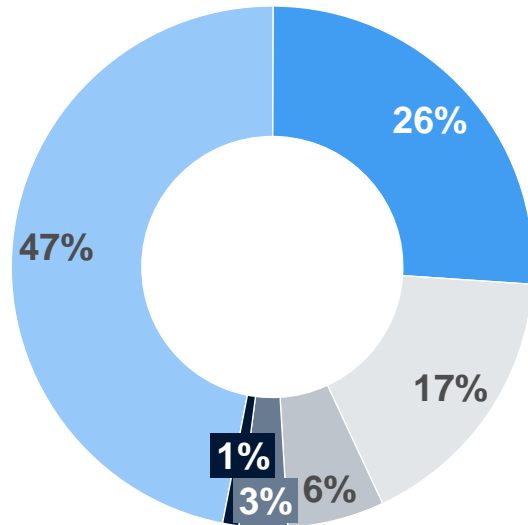
Langfristige Zeiträume zur Umsetzung der Klimamaßnahmen



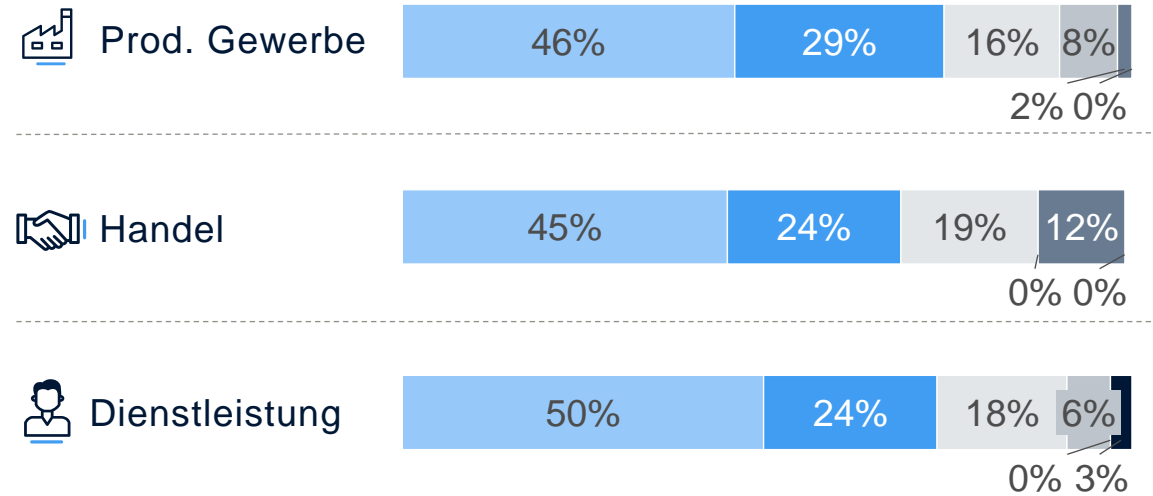
Die Hälfte der Unternehmen will die laufenden Maßnahmen ihrer Klimastrategie innerhalb der nächsten fünf Jahre umgesetzt haben, ein Viertel plant 10 Jahre ein.

Bis wann planen Sie das Ziel der Klimastrategie umzusetzen?

Zeiträume der Zielumsetzung branchenübergreifend



Zeiträume der Zielumsetzung nach Branche



■ Innerhalb der nächsten 5 Jahre
 ■ Innerhalb der nächsten 15 Jahre
 ■ Innerhalb der nächsten 30 Jahre
■ Innerhalb der nächsten 10 Jahre
 ■ Innerhalb der nächsten 20 Jahre
 ■ Keine Angaben

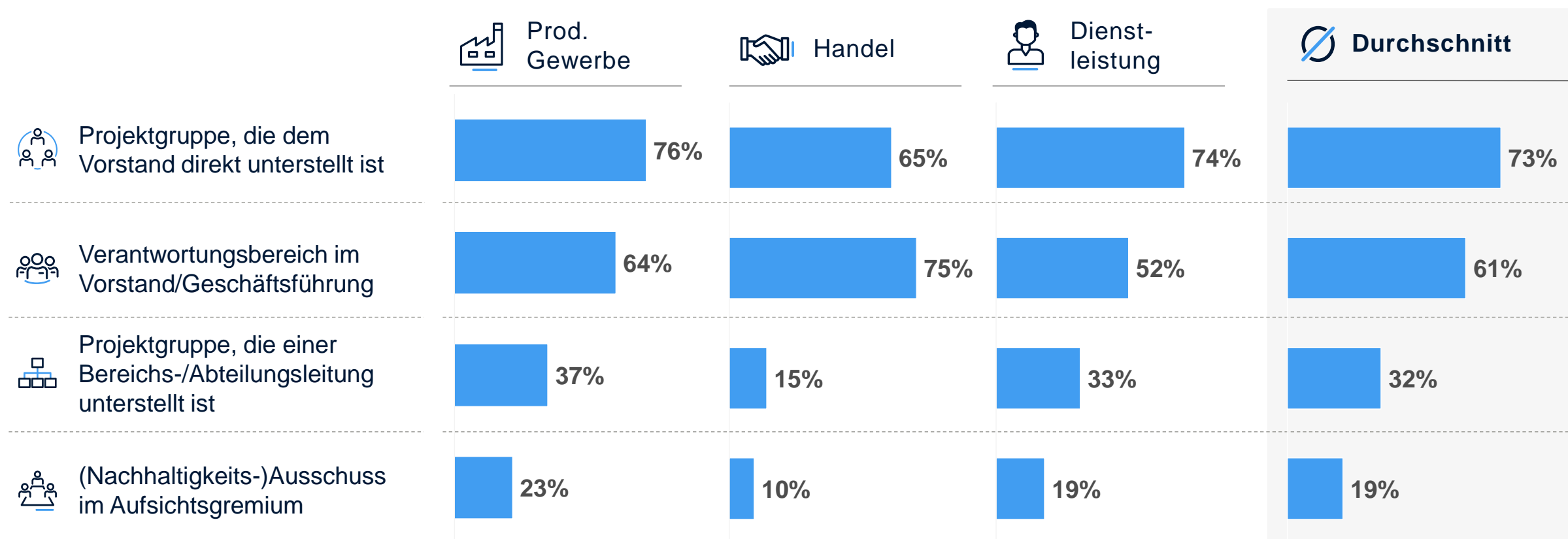
Die Einbindung der Management Ebenen als Indikator



Branchenübergreifend haben drei von fünf Unternehmen einen Verantwortungsbereich für ESG und Klimafragen auf Vorstandsebene geschaffen.

Wie werden die unterschiedlichen Management-Ebenen in den Transformationsprozess zur CO2-Reduktion bzw. Klimaneutralität eingebunden?

Einbindung der Klimastrategie in Management-Ebenen



Aktuelle Handlungsempfehlungen



Erfolgreiche Gegenmaßnahmen müssen kurzfristig und langfristig wirkungsvoll sein.

Strategie

- Ableitung einer gesamten Wertschöpfungskette umfassenden Gesamtunternehmensstrategie, statt selektiver Einzelmaßnahmen
- Verknüpfung übergeordneter Ziele wie z.B. das EU-Green Deal Projekt und das Pariser Klimaabkommen mit Unternehmenszielen
- Kontinuierliche Überarbeitung der Strategie auf Grundlage neuer Daten und Best Practises

Miteinbeziehung der Geschäftsführung

- Bewusstsein für klimarelevante Themen in Geschäftsführung und Aufsichtsgremien
 - Ernennung eines Chief Sustainability Officer (CSO) zur Bündelung strategischer und operativer Nachhaltigkeitsaspekte
 - Einführung mit Klimazielen verknüpfter anreizkompatibler Vergütungsstruktur
 - Integration von Klimaschutz in Mission und Werte des Unternehmens

Planung und Erfassung

- Schaffung Transparenz über derzeitige Klimaauswirkungen zur Ableitung realistischer Ziele
- Systematische Umstellung auf längerfristige Planungszeiträume (10-30 Jahre) mit Hilfe von Planungsmethoden und -software sowie Branchendaten
- Aufbau interner Berichtsstruktur für Datenbereitstellung und Austausch innerhalb der Branche oder Lieferkette
- Verknüpfung von Klima-KPIs mit Finanz-KPIs und Berücksichtigung von Klimaauswirkungen als interner Kostenfaktor

Ausbau der Klimaexpertise

- Engagieren von Experten für nachhaltige Geschäftspraktiken, technologische Entwicklungen und Erfassung relevanter Klimadaten
 - Förderung einer Lern- und Wissenskultur zum Aufbau von Klimaerptisen in allen Abteilungen und Ebenen
- Frühzeitiges Antizipieren zukünftiger (inter)nationaler Regulierungen und eine Sensibilisierung der Leitungs- und Überwachungsorgane für die Auswirkungen des Klimawandels

Erforderliche Handlungsempfehlungen



Ihre Ansprechpartner



Karsten Schulze

Tel: +49 69 272299522
Mobil: +49 172 6003040
karsten.schulze@fti-andersch.com



Steffen Puhlmann

Tel: + 49 211 876360-22
Mobil: + 49 160 90658045
steffen.puhlmann@fti-andersch.com



Janina Hellwig

Tel: + 49 69 2722995418
Mobil: + 49 151 61637261
janina.hellwig@fti-andersch.com

FTI-Andersch AG

Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2-6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21-23
40221 Düsseldorf

Friedrichstraße 187
10117 Berlin

Salvatorstr. 3
80333 München