



FTI-ANDERSCH UND LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# Climate Governance 2023

Klimabezogene Unternehmensführung:  
Wie gut ist der deutsche Mittelstand auf  
die Klimatransformation vorbereitet?



# Inhaltsverzeichnis

<b>Key Takeaways</b>	<b>3</b>
<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>Geleitwort</b>	<b>8</b>
Univ.-Prof. Dr. Patrick Velte, Leuphana Universität Lüneburg	
<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung</b>	<b>11</b>
<b>Methodik</b>	<b>12</b>
<b>Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen</b>	<b>13</b>
Klimastrategie	13
Klimamaßnahmen	18
Exkurs: Gas und Maßnahmen	22
Klimabezogene Management-Strukturen	26
Klimabezogene interne Corporate Governance-Systeme	31
Klimabezogene Nachhaltigkeitsberichterstattung	34



# Key Takeaways

Wandelnde Stakeholder-Anforderungen und steigender politischer Druck zwingen Unternehmen dazu, Themen wie Environmental, Social und Governance (ESG) und Klimakonformität stärker intern zu verankern und Prozesse anzupassen. Aus diesem Grund hat FTI-Andersch in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Patrick Velte (Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing und Corporate Governance an der Leuphana Universität Lüneburg) einen strukturierten Fragebogen zum Thema „Klimabezogene Unternehmensführung (Climategovernance)“ entwickelt und zusammen mit dem forsa Institut Berlin 152 deutsche Unternehmen (250 bis 5.000 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von € 40 bis 1.000 Mio.) zum Status Quo befragt. Die wesentlichen Ergebnisse der Studie sind im Folgenden dargestellt.



## Strategie

Weniger als jedes zweite Unternehmen (40 %) hat bisher eine spezifische Strategie zum Umgang mit Klimafolgen entwickelt – 52 % arbeiten daran



## Expertise

Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt nach eigenen Angaben nicht über ausreichend interne Klimaexpertise



## Maßnahmen

Unternehmen arbeiten an einer Vielzahl von Maßnahmen zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes – Klimaneutralität haben aber nur 28 % als Ziel definiert



## Berichterstattung

60 % der Unternehmen haben bisher keine klimabezogene Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgelegt – mehr als ein Drittel (38 %) planen dies



## Emissionsüberwachung

Jedes vierte Unternehmen überwacht die eigenen Emissionen nur unregelmäßig – selbst dann, wenn bereits eine Strategie vorliegt



## Governance

95 % haben Strukturen klimabezogener Unternehmensführung etabliert – fast zwei Drittel (63 %) eine Stelle auf oberster Führungsebene geschaffen



# Management Summary

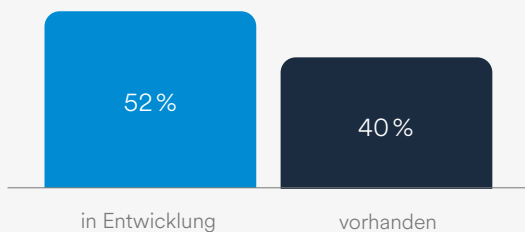
## Klimaziele des deutschen Mittelstands noch zu wenig ambitioniert

Klimastrategisch sind die befragten deutschen mittelständischen Unternehmen in einer Aufbruchs- und Umsetzungsphase. 40 % der Unternehmen verfügen bereits über eine Klimastrategie, während jedes zweite Unternehmen (52 %) diese gerade entwickelt. Es wird deutlich, dass die strategische Relevanz des Themas überwiegend erkannt wurde. Gleichzeitig zielt die Klimastrategie überwiegend (72 %) lediglich auf eine CO<sub>2</sub>-Reduktion anstelle einer CO<sub>2</sub>-Neutralität ab.

Die Glaubwürdigkeit der Klimaziele wird durch eine Integration der Klimastrategie in die übergeordnete Unternehmensstrategie verstärkt: Über die Hälfte der Unternehmen (56 %) sehen ihre Klimastrategie als wichtigen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Noch bei jedem zehnten Unternehmen (11 %) aber ist die Klimastrategie von untergeordneter oder fehlender Bedeutung. Mit den strategischen Anpassungen an den Klimawandel gehen in fast allen Unternehmen (96 %) Transformationen einher, allerdings mit deutlichen Unterschieden im Umfang. Vielfach beschränkt sich diese auf die Anpassung einzelner Prozesse oder Neugestaltung von Kernprozessen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Bewusstsein für eine klimaangepasste Wertschöpfung in den entsprechenden Organen zu stärken, Zielkonflikte (finanzielle vs. ökologische/soziale) zu minimieren und eine langfristige datenbasierte Planung für Klimaauswirkungen aufzubauen.

### Entwicklungsstand

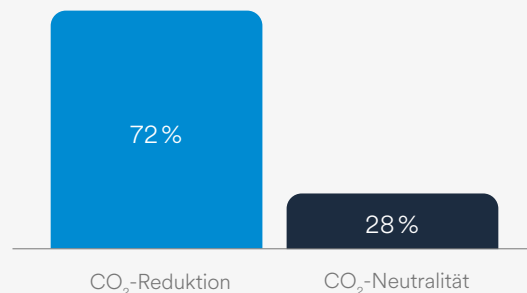
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Klimastrategie?



Aggregierter Auszug, 8% nicht geplant in den nächsten 12 Monaten

### Zielausrichtung

Welches Ziel verfolgen Sie mit der Klimastrategie?



## Viele Unternehmen haben bereits Klimamaßnahmen ergriffen und Klimachancen erkannt

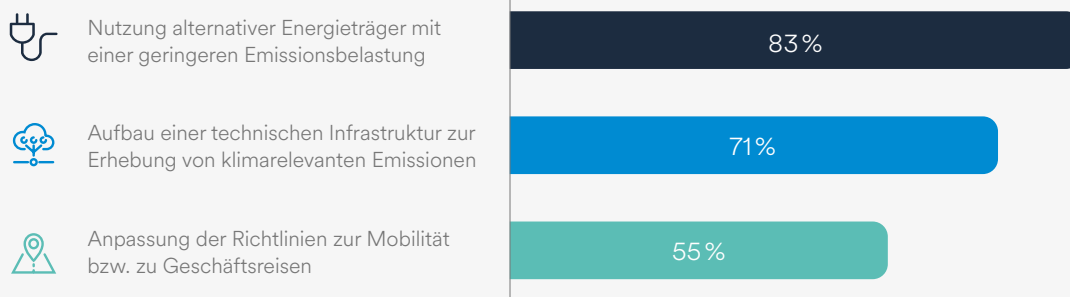
Über alle Branchen hinweg zeigt sich, dass alle befragten Unternehmen bereits eine oder mehrere Maßnahmen geplant oder ergriffen haben, um den Emissionsausstoß zu reduzieren und/oder Effizienzen zu steigern. Auch wenn klimabedingte Anpassungen im unternehmerischen Kontext oft mit Risiken in Verbindung gebracht werden, sehen nur 3 % der befragten Unternehmen keine Vorteile im Rahmen des Klima-Transformationsprozesses. Hierbei stehen kurzfristige kostenseitige Chancen



im Vordergrund mit dem Risiko, dass langfristige Klimaanpassungen zunächst ausgeblendet werden. Der Anteil des Investitionsbudgets für CO<sub>2</sub>-Reduktionen am Gesamtinvestitionsbudget beträgt im Durchschnitt 15%, wobei deutliche Unterschiede zwischen dem verarbeitenden Gewerbe (18%) und dem Handel (5%) bestehen. Dies könnte auf eine Entkopplung des operativen Geschäfts von den strategischen Zielen hindeuten. Insbesondere das aktuelle angespannte wirtschaftliche Umfeld könnte das restriktive Investitionsverhalten für Klimaanpassungen verschärfen.

### Ausgewählte geplante oder bereits ergriffene Klimamaßnahmen

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



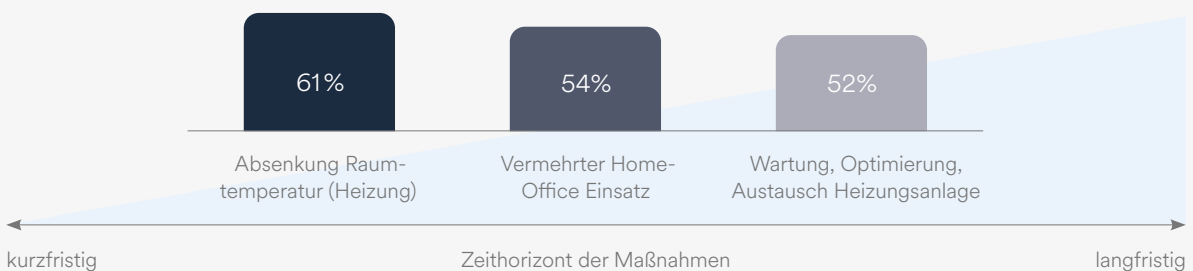
Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt

### Umfangreiche Klimamaßnahmen dank Gaskrise

Die gestiegenen Energiekosten führen aber auch zur Hebung ungenutzter Potenziale. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Effizienzsteigerung der Wärmenutzung in der Produktion. Aber auch andere kurzfristige Maßnahmen wie beispielsweise das Absenken der Raumtemperatur (61%) und der vermehrte Home-Office Einsatz (54%) sind weit verbreitet, um Energiekosten zu minimieren und die Rentabilität zu gewährleisten.

### Top 3: Umsetzung ausgewählter Maßnahmen

Welche der folgenden Maßnahmen wurden bereits bzw. werden als Reaktion auf die gestiegenen Energiepreise und hohe Unsicherheit bezüglich der Gasversorgung ergriffen?



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt



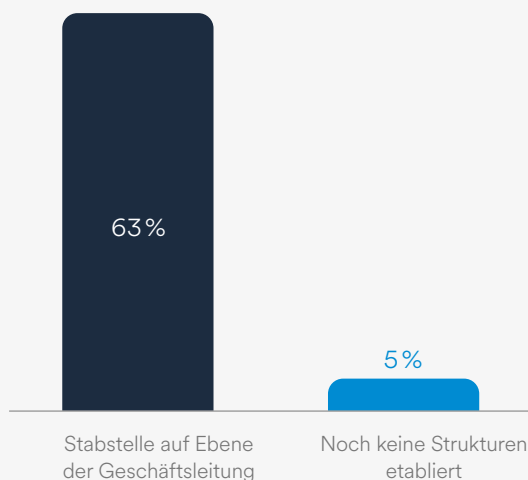
## Fehlende Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsexpertise und Verknüpfung von Klimazielen in der variablen Vergütung könnte auf Symbolpolitik hindeuten

Die Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der klimastrategischen Ziele kann nur mit Hilfe der dafür notwendigen Ressourcen funktionieren. Zur Bereitstellung dieser ist die Einbeziehung und Unterstützung der Geschäftsleitung unabdingbar. Insgesamt haben 63% der befragten Unternehmen eine Stabstelle zum Thema „klimabezogene Unternehmensführung“ auf Ebene der Geschäftsleitung etabliert. Im Aufsichtsgremium ist lediglich in jedem fünften Unternehmen (19%) ein Nachhaltigkeitsausschuss etabliert. Nur wenige Unternehmen (7%) haben bereits eine klimabezogene Vergütungsstruktur in der Geschäftsführung etabliert. Die Verknüpfung der Vergütung mit den Klimazielen kann eine positive Auswirkung auf den Grad der Zielerreichung haben. Ebenso empfiehlt es sich, die Aufsichtsgremien in ihrer Überwachungsfunktion durch umfangreiche Nachhaltigkeitsexpertise zu stärken.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (52%) schätzt die eigene Klimaexpertise als ausreichend ein. Trotz aussagegemäß vorhandener Klimaexpertise überrascht es, dass viele Unternehmen (noch) nicht planen, sich mit der EU-Taxonomie-Verordnung oder der ab dem Geschäftsjahr 2024 gestaffelt verpflichtend anzuwendenden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) auseinanderzusetzen. Hier ist zeitnahe Handlungsbedarf erforderlich.

### Einbindung klimabezogener Unternehmensführung

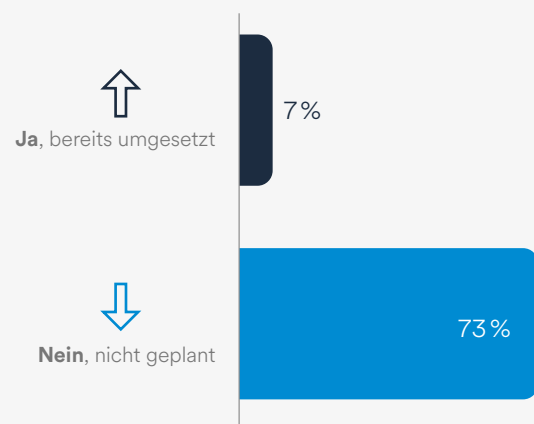
Wie ist das Thema ‚klimabezogene Unternehmensführung‘ in Ihrem Unternehmen organisatorisch eingebunden?



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt

### Variable Vergütungsstruktur mit Klimazielen

Ist die variable Vergütungsstruktur für die Unternehmensführung bzw. für Führungskräfte bereits mit Klimazielen Ihres Unternehmens verbunden?



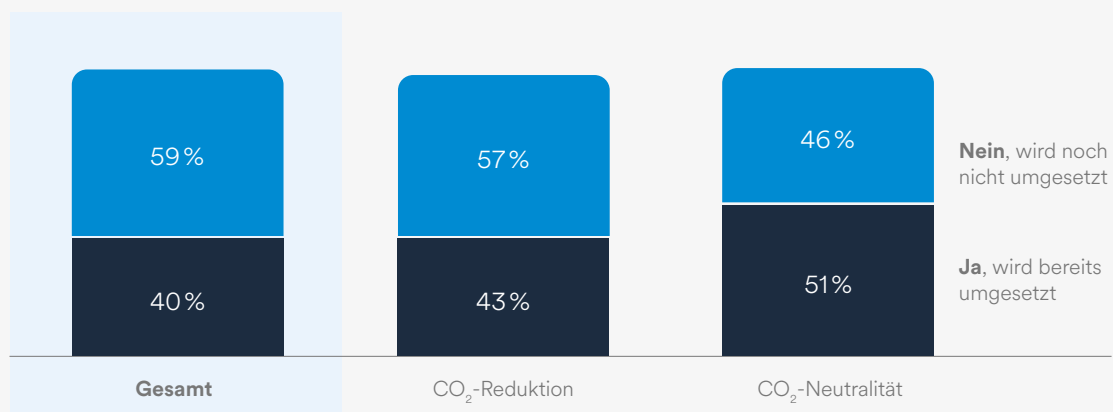
Aggregierter Auszug dargestellt, Antwortmöglichkeiten „Nein, aber geplant“, „Keine variable Vergütung vorhanden“ und „k.A.“ nicht dargestellt



Eine Verzahnung von nachhaltiger Unternehmensführung, Nachhaltigkeitsberichterstattung und nachhaltiger Investitions- und Finanzierungspolitik stellt einen wesentlichen Bestandteil der strategischen Ausrichtung dar. Durch frühzeitiges Antizipieren zukünftiger (inter)nationaler Regulierungen und eine Sensibilisierung der Leitungs- und Überwachungsorgane für die Auswirkungen des Klimawandels ist es möglich, die Auswirkungen zu bewerten und neben der Sicherstellung der Compliance auch zu einer erfolgreichen Klimatransformation des Unternehmens beizutragen.

### Nachhaltigkeitsberichterstattung – nach Klimazielen

Wird in Ihrem Unternehmen bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung über Klimarisiken bzw. Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt oder ist dies geplant?



Antwortoption „keine Angabe“ nicht dargestellt

### Klimarisiken und -chancen sind bereits häufig Teil des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass 40% der Unternehmen bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Klimarisiken und -chancen etabliert haben. Gleichzeitig haben 22% der befragten Unternehmen angegeben, dass sie dies in absehbarer Zeit nicht planen. Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität berichten schon jetzt häufiger (51%) zu Nachhaltigkeitsaspekten als Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion (43%).

Im Zusammenhang mit der Umsetzung aktueller Regularien (CSRD, EU-Taxonomie-Verordnung) und der Einbettung der Klimastrategie in die Unternehmensstrategie liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen mit einer ambitionierten Klimastrategie (CO<sub>2</sub>-Neutralität) Nachhaltigkeit stärker intern verankert haben. Die Ausweitung des Anwenderkreises durch die CSRD führt dazu, dass viele mittelständische Unternehmen erstmals verpflichtend einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen. Im Rahmen der zunehmenden Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsberichte im Finanzierungsprozess durch Banken oder Private-Equity Firmen kann ein proaktives transparentes Vorgehen in der Berichterstattung einen positiven Einfluss für den Zugang zu Finanzierungen und deren Konditionen haben.



# Geleitwort

Univ.-Prof. Dr. Patrick Velte, Leuphana Universität Lüneburg

Der Integration von Klimaaspekten in die strategische und operative Unternehmensführung kommt in jüngerer Zeit eine herausragende Bedeutung zu. Dies betrifft auch das Tätigkeits-, Besetzungs- und Anreizprofil der Leitungs- und Überwachungsgremien deutscher mittelständischer Unternehmen. Die Notwendigkeit einer klimabezogenen Unternehmensführung (Climate Governance) ergibt sich einerseits aus den erhöhten Stakeholder-Erwartungen an eine erfolgreiche Klimatransformation von Unternehmen, die auf die Etablierung klimaneutraler Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen abzielen. Andererseits haben zahlreiche (inter) nationale Regulierungen und Reformvorhaben zu einer signifikanten Bedeutungszunahme der Climate Governance geführt.

“ **Mit dem ambitionierten EU-Green-Deal-Projekt wird die Zielsetzung verfolgt, dass die europäische Wirtschaft und mit ihr die Unternehmen bis 2050 klimaneutral werden und die Netto-Treibhausgasemissionen in der EU bis 2030 um mindestens 55 % gegenüber 1990 reduzieren.**



**Patrick Velte** ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing und Corporate Governance. Schwerpunkte seiner Forschungstätigkeit liegen in den Bereichen Business Reporting, Auditing und Corporate Governance sowie in der integrierten Nachhaltigkeits- und Corporate Governance-Berichterstattung.

Die Klimabewegung und damit zusammenhängende Klimaklagen gegen umweltsensitive Branchen wie der deutschen Automobilindustrie erhöhen den Druck aufseiten der Unternehmensverwaltung, eine aktive(re) Klimastrategie zu implementieren und bestehende interne Corporate Governance-Systeme (z. B. das Risikomanagementsystem) auszubauen. Überdies hat die EU das Pariser Klimaabkommen unterzeichnet, wonach der globale Temperaturanstieg auf möglichst 1,5 Grad begrenzt werden soll. Nach den Plänen der deutschen Bundesregierung soll das Klimaneutralitätsziel bereits bis 2045 erreicht werden. Im Mittelpunkt der Diskussion stand in den letzten Jahren die Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese wurde bereits durch eine EU-Richtlinie aus dem Jahre 2014 (sog. Non Financial Reporting Directive – NFRD) zaghaft angestoßen. Lediglich bestimmte Unternehmen des öffentlichen Interesses (Public Interest Entities – PIEs) müssen seit dem Geschäftsjahr 2017 eine kleine „nichtfinanzielle Erklärung“ erstellen, wobei Angaben von klimabezogenen Leistungsindikatoren, z. B. den CO<sub>2</sub>-Emissionen, nicht explizit eingefordert werden.





Wenig überraschend ist die Klimaberichterstattung seit der NFRD sowohl in den EU-Mitgliedsstaaten als auch speziell am deutschen Kapitalmarkt (noch) wenig vergleichbar, wenig entscheidungsnützlich und mit den Risiken von Greenwashing behaftet. Dies hat auch die EU-Kommission erkannt und kürzlich eine neue Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) verabschiedet.

Erstmals werden auch alle großen haftungsbeschränkten Unternehmen ohne Kapitalmarktbezug (z. B. die GmbH) berichtspflichtig. Zudem wird die „kleine“ nichtfinanzielle Erklärung durch einen umfangreichen Nachhaltigkeitsbericht nach dem Environmental, Social und Governance (ESG)-Konzept ersetzt. Der Klimaberichterstattung kommt in diesem Kontext eine überragende Bedeutung zu, eine Arbeitsgruppe (European Financial Reporting Advisory Group – EFRAG) hat hierzu u. a. einen European Sustainability Reporting Standard (ESRS) E 1 „Climate Change“ konzipiert. Die EFRAG kooperiert hierbei eng mit der Global Reporting Initiative (GRI) als weltweit bedeutsamster Standardsetter für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nach einem gestaffelten Erstanwendungszeitpunkt sind spätestens ab dem Geschäftsjahr 2028 alle CSRD-pflichtigen Unternehmen von der neuen Berichtspflicht betroffen. Die großen mittelständischen Unternehmen, die keiner Berichtspflicht nach der NFRD 2014 unterlagen und größtenteils auch keine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung betrieben haben, müssen bereits ab dem Geschäftsjahr 2025 einen Nachhaltigkeitsbericht als Teilmenge des Lageberichts erstellen und diesen auch extern prüfen lassen.

Die ausgeweiteten EU-Berichtspflichten stehen in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit der sog. EU-Taxonomie-Verordnung als Meilenstein der „Sustainable Finance“-Regulierungen. Die bloße Ausweitung der CSR-Berichtspflichten wird nicht zu einer wesentlichen Reduzierung des Greenwashing-Risikos führen. Die Taxonomie-Verordnung beinhaltet daher sechs Umweltziele, u. a. auch den Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel, auf deren Basis die berichtspflichtigen Unternehmen drei „grüne“ Leistungsindikatoren (ökologisch nachhaltige Umsatzerlöse, in % an Gesamterlösen), ökologisch nachhaltige Betriebsausgaben (Opex, in % am Gesamt-Opex) sowie ökologisch nachhaltige Investitionsausgaben (Capex, in % am Gesamt-Capex) bestimmen müssen. Damit sollen Share- und andere Stakeholder aus quantitativer Sicht auch über das Anstrengungsniveau der unternehmerischen Klimapolitik informiert werden.

Zudem wird der Finanz- und Kapitalmarkt dazu angehalten, ESG-Kriterien in den Kapitalvergabeprozess einzubeziehen. Dies betrifft auch das Rating durch die Banken. Neben Sustainability Reporting- und Sustainable Finance-Regulierungen wird in Bälde eine EU-Richtlinie über nachhaltigkeitsbezogene Sorgfaltspflichten in der Wertschöpfungskette (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD) verabschiedet. Hiernach sollen erstmals branchenübergreifend, auch für mittelständische EU-Unternehmen, strenge Sorgfaltspflichten zur Berücksichtigung bestimmter globaler Umwelt- und Menschenrechtsstandards (z. B. Biodiversität oder Schutz der Ozonschicht) in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens eingeführt werden. Der Nachhaltigkeitsbericht mutiert insofern zum Lieferkettenbericht, u. a. durch die zentrale Angabe der Scope 3-CO<sub>2</sub>-Emissionen. Der Ausbau der internen Kontroll-, Risikomanagement-, Compliance- und Revisionsysteme um ESG-Faktoren ist insbesondere für den deutschen Mittelstand in der aktuellen Multikrisensituation (Corona-Pandemie, Ukraine-Konflikt, Energiekrise) herausfordernd. Nach der geplanten CSDDD sollen bestimmte Unternehmen künftig auch Emissionsreduktionsziele in die Unternehmensplanung einbeziehen, sofern der Klimawandel als wesentliches Unternehmensrisiko identifiziert wird oder dieser einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit hat.



Zudem soll nach der geplanten CSDDD gewährleistet werden, dass Geschäftsmodell und -strategie zur Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft beitragen und das 1,5-Grad-Ziel nach dem Pariser Klimaschutzabkommen berücksichtigt wird. Überdies sollen Klimaschutz- und Emissionsreduktionsziele in der variablen Vergütung des Verwaltungsrats einbezogen werden, sofern die Vergütung mit der langfristigen und nachhaltigen Unternehmensstrategie verknüpft wird.

Unabhängig davon hat die ehemalige Bundesregierung bereits 2021 mit dem „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“ (LkSG) einen kleinen Ableger der CSDDD geschaffen. Das LkSG gilt seit dem 01.01.2023 für alle Unternehmen, die eine Hauptverwaltung, eine Hauptniederlassung, einen Verwaltungssitz oder einen satzungsmäßigen Sitz im Inland haben, sofern diese mehr als 3.000 im Inland Beschäftigte oder ins Ausland entsandte ArbeitnehmerInnen aufweisen. Zum 01.01.24 wird diese Grenze auf 1.000 abgesenkt und somit eine Breitenwirkung im deutschen Mittelstand entfalten.



**Der Ausgang der finalen Konsultationen zur CSDD-Richtlinie steht noch aus, da vielfältige Lobbyismus-Einflüsse zu beobachten sind, die auf eine Abmilderung der Richtlinie abzielen. Dies betrifft auch die Climate Governance.**

Vor diesem aktuellen regulatorischen Hintergrund zielt die vorliegende empirische Untersuchung darauf ab, ein aktuelles Stimmungsbild bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland zum Status Quo und den Entwicklungsperspektiven der Climate Governance einzuholen. Wenig überraschend haben die Befragungsergebnisse wesentliche Schwachstellen und Herausforderungen für die Ableitung einer erfolgreichen klimaorientierten Unternehmensführung der nächsten Jahre aufgezeigt. Es freut mich sehr, gemeinsam mit FTI-Andersch und Forsa diese relevanten Studienergebnisse nun publizieren zu können, um den betroffenen Unternehmen und Stakeholdern entscheidungsnützliche Handlungsempfehlungen zu geben. Wir freuen uns sehr über Ihr Feedback und Ihre Anregungen für die künftige Weiterführung der Studie in den kommenden Jahren.

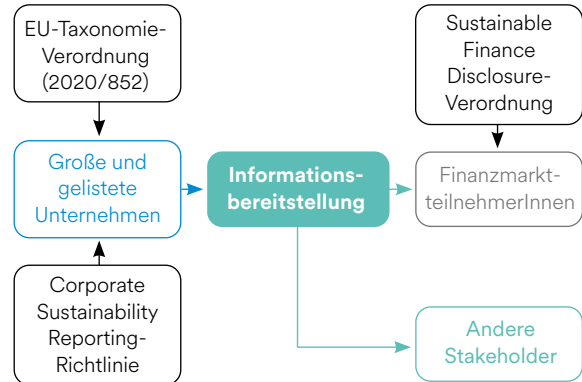


# Nachhaltigkeitsberichterstattung

## Wesentliche aktuelle und zukünftige europäische Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland

### Sustainable Finance Framework der EU

Mit Verabschiedung des EU-Green Deals hat sich die EU ab 2050 zur CO<sub>2</sub>-Neutralität verpflichtet. Einen wesentlichen Bestandteil zur Zielerreichung bildet dabei das Sustainable Finance Framework. Dieses vereint umfangreiche Regularien auf Unternehmens- sowie Investorensseite mit dem Ziel, die Transparenz der Berichterstattung zu steigern und Investorengelder in möglichst nachhaltige Investments zu lenken.



### Status Quo: CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG)

Betroffene Unternehmen	Berichterstattung	Abschlussprüfung
<b>Große Unternehmen und Konzerne</b> > 500 MitarbeiterInnen und Kapitalmarktorientiert	<b>Integration im Lagebericht</b> Integration im Lagebericht oder Gesonderter Abschnitt	· hinreichende Sicherheit · Gesonderter Abschnitt: Kritische Prüfung auf Abweichungen
<b>Große Kreditinstitute und Versicherungen</b> > 500 MitarbeiterInnen	<b>Separater Bericht</b> Veröffentlichung im Bundesanzeiger mit Lagebericht und auf Unternehmenswebseite	· neben formeller Prüfung optionale inhaltliche Prüfung durch den Abschlussprüfer und andere Anbieter

Wahlrecht

### Update: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

GJ 2024	GJ 2025	GJ 2028
Unternehmen, die nach CSR-RUG berichten	Andere große haftungsbeschränkte Unternehmen	Kapitalmarktorientierte KMU

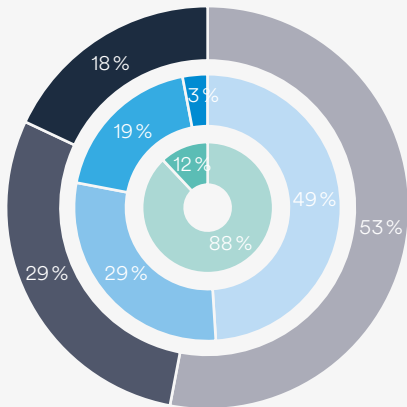
Betroffene Unternehmen	Berichterstattung	Abschlussprüfung
<b>Kriterien</b> > 250 MitarbeiterInnen > € 40 Mio. Umsatz > € 20 Mio. Bilanzsumme  ! 2 von 3 Kriterien müssen erfüllt sein	<b>EU-einheitliche Standards (ESRS)</b> > Veröffentlichung als abgegrenzter Abschnitt des Lageberichts > Vereinfachter Berichtsstandard für KMU  ! Erweiterung des Berichtsumfangs	<b>Externe Prüfung verpflichtend</b>  > Begrenzte Prüfungssicherheit  ! Prüfung durch Abschlussprüfer

! Verschärfung durch CSRD im Vergleich zu CSR-RUG



# Methodik

FTI-Andersch hat in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Patrick Velte (Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing und Corporate Governance an der Leuphana Universität Lüneburg) einen strukturierten Fragebogen zum Thema „Klimabezogene Unternehmensführung (Climate Governance)“ entwickelt. Auf dieser Grundlage wurden durch das forsa Institut Berlin computergestützte Telefoninterviews (CATI) mit Verantwortlichen für das Thema klimabezogene Unternehmensführung in Deutschland ansässigen Unternehmen mit 250 bis 5.000 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von € 40 bis 1.000 Mio. (ohne öffentliche Verwaltung und Finanzdienstleistungen) im Zeitraum von Anfang September bis Mitte Oktober 2022 durchgeführt.



Umsatz  
 ■ € 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

## Umfragemethodik

**Entwicklung:** In Zusammenarbeit mit der Professur für Accounting, Auditing und Corporate Governance der Leuphana Universität Lüneburg (Professor Dr. Patrick Velte)

**Durchführung:** In Kooperation mit dem forsa Institut in Berlin

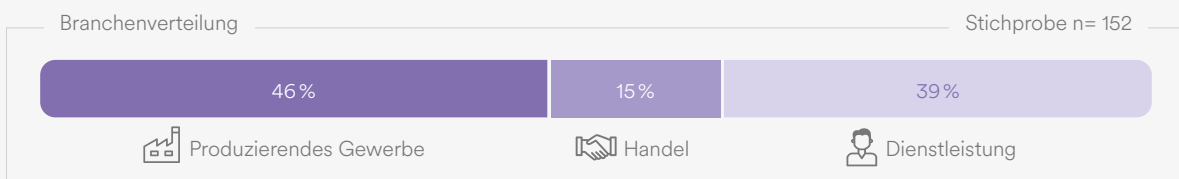
**Grundgesamtheit:** Verantwortliche für das Thema klimaorientierte Unternehmensführung in Unternehmen mit 250 bis 5.000 MitarbeiterInnen und einem Jahresumsatz von € 40 bis 1.000 Mio. (ohne öffentliche Verwaltung und Finanzdienstleistungen)

**Auswahlverfahren:** Quotenauswahl

**Erhebungsmethode:** Computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines strukturierten Fragebogens

**Befragungszeitraum:** Anfang September bis Mitte Oktober 2022

**Gewichtung:** nach Branche und Anzahl der MitarbeiterInnen



Die Fokussierung auf den deutschen Mittelstand ermöglicht erstmals die Erfassung des Status Quo dieser bedeutenden Unternehmensgruppe. Insbesondere die Berücksichtigung von bereits berichtspflichtigen Unternehmen nach der EU-NFRD sowie Unternehmen, die erst in den kommenden Jahren nach der CSRD berichtspflichtig werden und daher den Aufbau notwendiger Unternehmensstrukturen für klimaangepasstes Wirtschaften in Teilen vornehmen müssen, verdeutlicht die Aktualität und Relevanz der vorliegenden Untersuchung.

Disclaimer: Summen können aufgrund von Rundungsdifferenzen von 100% abweichen. Teilweise erfolgt die Darstellung der Antworten in aggregierter Form, so dass keine 100% abgebildet werden.



# Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen

## Klimastrategie – Key Facts



Nur eine Minderheit von 40 % der befragten Unternehmen hat eine Klimastrategie entwickelt



Die klimastrategischen Ziele des deutschen Mittelstands fokussieren meist lediglich eine CO<sub>2</sub>-Reduktion



Die wenigsten (11%) der Befragten sehen die Klimastrategie als Basis für die Gesamtstrategie



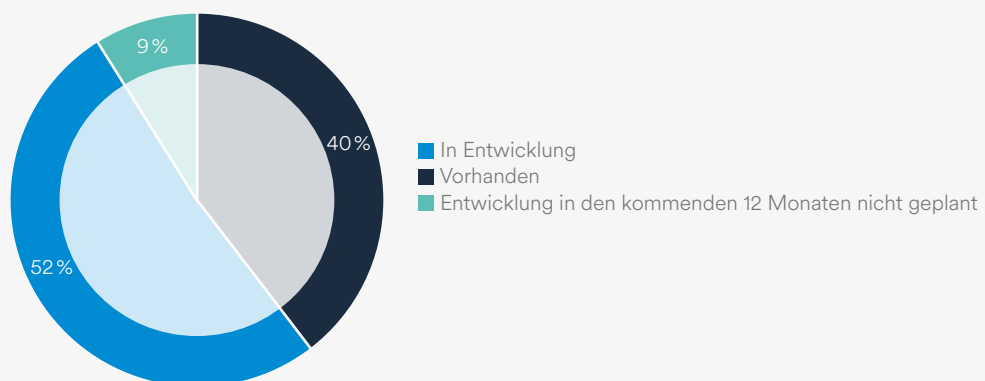
Nur 28% der Unternehmen streben CO<sub>2</sub>-Neutralität an

## Klimastrategische Zielsetzung: Klimareduktion versus Klimaneutralität?

Der Klimawandel beeinflusst Natur und Gesellschaft und hat somit unmittelbare Auswirkungen auf die unternehmerische Wertschöpfung. Um diese Wechselwirkung sowie daraus entstehende Potenziale und Risiken strategisch im Unternehmen zu verankern, ist die Entwicklung einer Klimastrategie von zentraler Bedeutung. Über alle befragten Unternehmen des deutschen Mittelstandes hinweg zeigt sich, dass erst eine Minderheit von 40% eine Klimastrategie entwickelt hat. Mit knapper Mehrheit (52%) befindet sich diese aktuell noch in der Ausarbeitung, während fast jedes zehnte Unternehmen die Entwicklung in den nächsten 12 Monaten nicht plant. Bisher haben viele Unternehmen Maßnahmen zur Verringerung ihrer Klimaauswirkungen dezentral und unabhängig voneinander in unterschiedlichen Abteilungen umgesetzt.

### Entwicklungsstand Klimastrategie

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Klimastrategie?

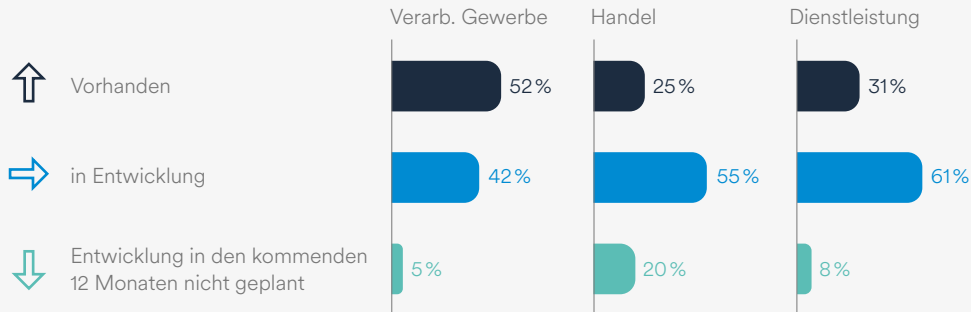


Summen können aufgrund von Rundungsdifferenzen von 100% abweichen



### Ausformulierte Klimastrategie nach Branchen

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Klimastrategie?



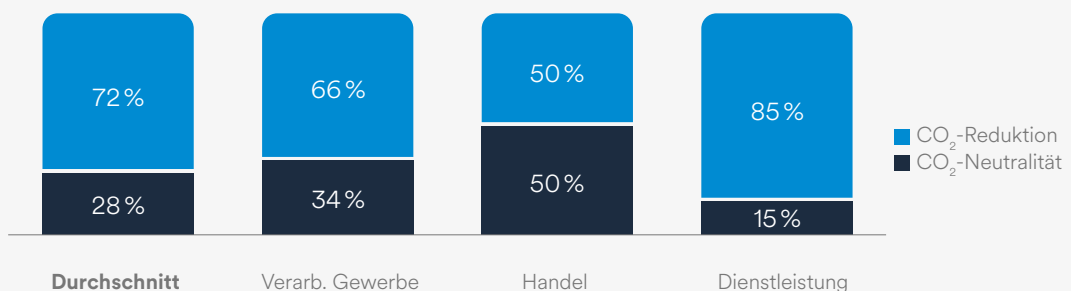
Summen können aufgrund von Rundungsdifferenzen von 100% abweichen.

Das Fehlen einer zentralen Koordination und unternehmensweiten Zielsetzung birgt das Risiko, Potenziale in der Umsetzung wie auch Kommunikation nicht umfassend heben zu können. Die Ergebnisse zeigen aber zumindest, dass die strategische Relevanz des Themas erkannt wurde. Ein wesentlicher Treiber ist der zunehmende regulatorische Druck auf nationaler Ebene, z. B. durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, und auf EU-Ebene durch die EU-Taxonomie-Verordnung. Die sukzessive Erweiterung des AnwenderInnenkreis nach der CSRD ab dem Geschäftsjahr 2024 resultiert in steigenden Berichtspflichten insbesondere für mittelständische Unternehmen.

Allerdings besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen dem verarbeitenden Gewerbe sowie dem Handel und Dienstleistungssektor. Ursächlich hierfür könnten die öffentliche Wahrnehmung und der Druck durch Kunden, Lieferanten, Zivilgesellschaft und Finanzierer sein. Weiterhin könnten kostenseitige Faktoren aufgrund des geringeren CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Handel und bei Dienstleistern im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe hierfür ausschlaggebend sein.

### Zielausrichtung nach Branchen

Welches Ziel verfolgen Sie mit der Klimastrategie?





Auch hinsichtlich der Zielsetzung der Klimastrategie zeigt sich ein heterogenes Bild. Insgesamt streben nur 28% der Unternehmen mit einer vorhandenen oder in der Entwicklung befindlichen Klimastrategie die CO<sub>2</sub>-Neutralität an. Nur jedes fünfte befragte Unternehmen mit weniger als 500 MitarbeiterInnen bekennt sich zu diesem Ziel, während es bei Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen bereits jedes dritte Unternehmen ist. Insbesondere Dienstleister, die bedingt durch ihr Geschäftsmodell einen vergleichsweise geringen CO<sub>2</sub>-Ausstoß aufweisen, wagen den Schritt der CO<sub>2</sub>-Neutralität überwiegend nicht. Gerade in dieser Branche wäre durch gezielte Maßnahmen und Kompensationen von z. B. Geschäftsreisen eine CO<sub>2</sub>-Neutralität vergleichsweise einfach erzielbar.

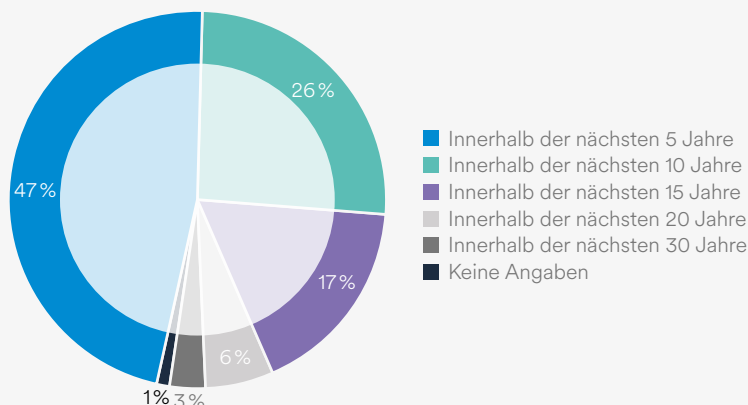
Die klimastrategischen Ziele des deutschen Mittelstands fokussieren insbesondere die CO<sub>2</sub>-Reduktion, gleichzeitig sollte den Entscheidungsträgern bewusst sein, dass eine bloße CO<sub>2</sub>-Reduktion das ambitionierte Ziel des EU Green Deal-Projekts und das 1,5 Grad Ziel des Pariser Klimaabkommens nicht erfüllen kann. Hier fehlt erstens die Verknüpfung dieser übergeordneten Ziele mit den eigenen Unternehmenszielen, zweitens das Bewusstsein für die unternehmerische Einflussnahme, und drittens die wissenschaftsbasierte Herangehensweise in der Entwicklung der klimastrategischen Ziele und Maßnahmen. Folglich greifen die Klimastrategien vieler Unternehmen mutmaßlich zu kurz und werden kurzfristig verschärft werden müssen.

## Heterogener Umsetzungshorizont und strategische Einbettung

Über alle Branchen und Größenklassen hinweg plant fast die Hälfte der Unternehmen ihre Klimastrategie-Ziele innerhalb der nächsten fünf Jahre umzusetzen. Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion planen in acht von zehn Fällen eine Umsetzung innerhalb der nächsten zehn Jahre. Die Differenzierung nach dem Ziel der Klimastrategie zeigt deutlich, dass Unternehmen CO<sub>2</sub> zeitnah reduzieren wollen. Gleichzeitig lässt der überwiegend kurzfristige Planungsansatz eine fehlende systematische Umstellung der Planungszeiträume aus der klassischen Finanzplanung (drei bis fünf Jahre) hin zu einer für Klimaaspekte notwendigen längerfristigen Planung von 10–30 Jahren vermuten. Um dies zu erreichen, bedarf es jedoch entsprechender Planungsmethoden und -software sowie Branchendaten für einen fundierten Peer-Group-Vergleich. Ein Aufbau von Datenbanken über das eigene Unternehmen hinaus und die Schaffung von Transparenz sind hierbei unabdingbar.

### Zeiträume der Zielumsetzung branchenübergreifend

Bis wann planen Sie das Ziel der Klimastrategie umzusetzen?





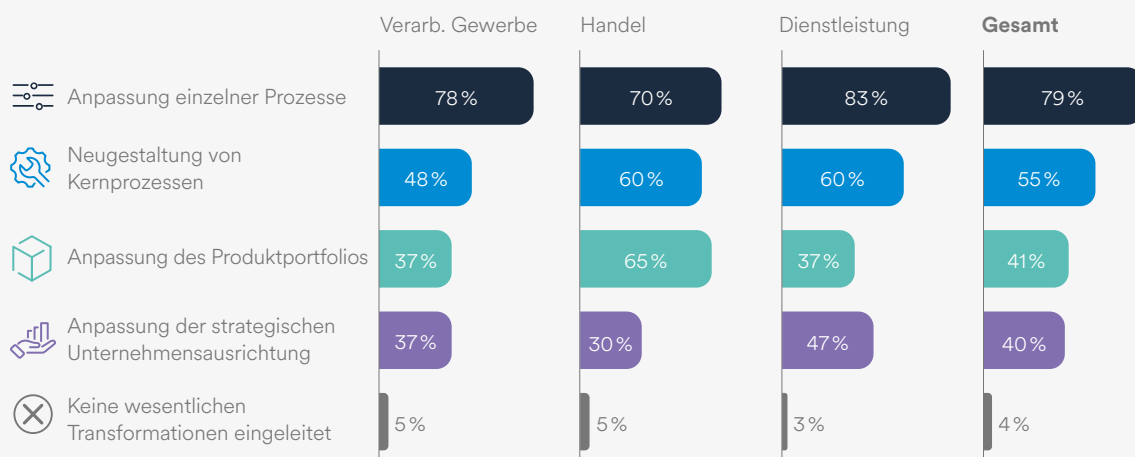
Nur die wenigsten der befragten Unternehmen (11%) nehmen die Klimastrategie als Basis für die Gesamtstrategie. Jedoch ist für 56% der Unternehmen das Klima ein wichtiger Bestandteil der Gesamt-Unternehmensstrategie und lediglich in 11% der Fälle ist die Klimastrategie nur von untergeordneter oder keiner Bedeutung innerhalb der Unternehmensstrategie. Diese Zahlen verdeutlichen die Wichtigkeit des Themas für den deutschen Mittelstand. Die steigende Nachfrage der EndkonsumentInnen nach nachhaltigen Produkten kann dazu führen, dass der Handel mittelfristig auch CO<sub>2</sub>-effiziente Industriegüter nachfragt. Hierauf vorbereitet und First-mover im verarbeitenden Gewerbe zu sein, kann einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Darüber hinaus ist die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen nur gewährleistet, wenn die Klimastrategie tief in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verankert ist. Dies wirkt zudem Green Washing-Vorwürfen durch externe Stakeholder entgegen. Klimathemen sollten nicht losgelöst von anderen Umweltthemen (z. B. Biodiversität, Umweltverschmutzung durch Plastikmüll oder Kreislaufwirtschaft) betrachtet werden. Auswirkungen auf das Klima können als Startpunkt dienen, um darauf aufbauend weitere Umweltthemen der EU-Taxonomie-Verordnung in der strategischen Ausrichtung zu berücksichtigen.

## Einschätzung des erforderlichen Transformationsprozesses

Als Reaktion auf die Folgen des Klimawandels und daraus resultierende strategische Anpassungen haben bereits fast alle befragten Unternehmen (96%) Transformationsschritte eingeleitet, wobei deutliche Unterschiede im Umfang zwischen den Branchen zu beobachten sind. Im Dienstleistungssektor erwartet fast die Hälfte der Unternehmen, dass eine strategische Anpassung des Geschäftsmodells unabdingbar ist, während im Handel (30%) und verarbeitenden Gewerbe (37%) deutlich weniger Unternehmen davon ausgehen. Für fast die Hälfte des verarbeitenden Gewerbes (48%) steht das Ziel der Klimastrategie im Zusammenhang mit der Neugestaltung von Kernprozessen im Rahmen größerer technologischer Innovationen.

### Geplante Transformationsprozesse nach Branchen

Wie umfassend ist der erforderliche Transformationsprozess zur Erreichung einer CO<sub>2</sub>-Reduktion bzw. Klimaneutralität?



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt





**“ Stand heute bleibt offen, wie tief die Klimastrategien der Mittelständler wirken werden. Ohne eine Klimastrategie können bereits angestoßene Klimamaßnahmen ein Stückweit aktionistisch sein. Ambitionierte Ziele werden dauerhaft nur erreichbar sein, wenn der Klimagedanke in allen Bereichen des Unternehmens kraft faktischer Veränderung von Prozessen verankert wird.**

Steffen Puhlmann, FTI-Andersch

Zur Dekarbonisierung und zur Erreichung von Klimaneutralität müssen wesentliche betriebliche betriebliche Anpassungen vorgenommen werden. Ein überwiegender Teil der Unternehmen fokussiert sich auf die Anpassungen einzelner (Kern-)Prozesse, während ein Viertel der Unternehmen eine Anpassung ihres Produktportfolios oder sogar ihrer strategischen Unternehmensausrichtung erwartet. Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität betrachten den notwendigen Transformationsprozess tendenziell als umfangreicher. 49% rechnen mit der Anpassung des Produktportfolios und 51% mit der strategischen Anpassung des Geschäftsmodells. Es ist jedoch unklar, ob die gesteckten Ziele so erreicht werden können bzw. nicht ausreichend ambitioniert definiert wurden.

## Herausforderungen und Lösungsskizzen

Unternehmen stehen in Bezug auf die Entwicklung, Zielsetzung und Verankerung einer Klimastrategie vor zahlreichen Herausforderungen. Erstens muss das Bewusstsein in den entsprechenden Organen (Geschäftsführung, Aufsichtsgremium) für die Notwendigkeit von klimaangepasster Wertschöpfung vorhanden sein. Hierbei gilt es, die Verbindung zwischen bestehenden internationalen Abkommen (z. B. Pariser Klimaabkommen) und der unternehmerischen Planung herzustellen und globale Ziele auf das eigene Unternehmen herunterzubrechen. Die hohe Unsicherheit bezüglich technologischer und regulatorischer Entwicklungen stellt eine zentrale Herausforderung dar. Ziele und Strategien sollten auf Basis vorhandener Rahmenwerke (z. B. Science Based Target initiative – SBTi, CSRD) abgeleitet werden. Weiterhin kann eine qualitative und quantitative Peergroup-Analyse helfen, Branchenstandards zu ermitteln. Unabdingbar ist die Einbeziehung von nichtökonomischer (naturwissenschaftlicher) Expertise zur Steigerung der Interdisziplinarität, um die Belastbarkeit der Planung zu stärken.

Zweitens führen bestehende Zielkonflikte (z. B. finanzielle vs. klimabezogene, kurz- vs. langfristige) zu einer zunehmenden Komplexität bei der Integration der Klimastrategie in die Gesamt-Unternehmensstrategie. Diese Konflikte können durch die Verknüpfung von Klima-KPIs mit Finanz-KPIs und die Berücksichtigungen von Klimaauswirkungen als interner Kostenfaktor reduziert werden. Die Steuerung liegt idealerweise im Aufgabenbereich des CFOs.

Drittens fehlt es häufig an Möglichkeiten, den Planungshorizont für Klimaauswirkungen fundiert zu erweitern. Notwendig hierzu sind der Aufbau einer internen Berichtsstruktur für die Datenbereitstellung, der Austausch innerhalb der Branche oder Lieferkette, um die Datentransparenz zu steigern, und umfassende Planungstools, die neben wirtschaftlichen Einflüssen auch Umwelteinflüsse und regulatorische Entwicklungen berücksichtigen.



## Klimamaßnahmen – Key Facts



Nutzung alternativer Energieträger mit geringer Emissionsbelastung als häufigste Klimamaßnahme



Klimachancen: Drei von vier Unternehmen sehen größere Ressourceneffizienz als Vorteil



Nicht einmal die Hälfte führt Analysen zu verschiedenen Klima-Szenarien durch



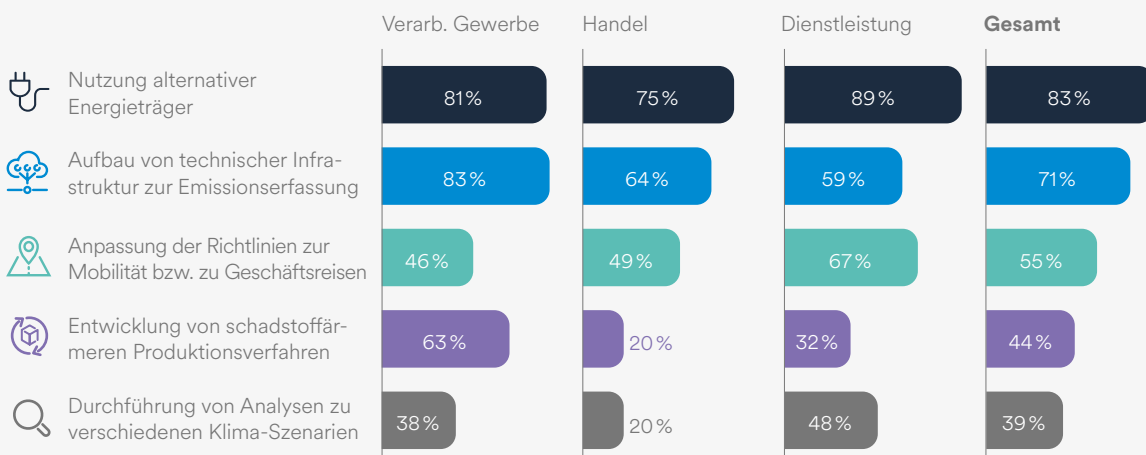
Unternehmen planen nur einen geringen Anteil des Investitions- und Entwicklungsbudgets zur CO<sub>2</sub>-Reduktion.

## Maßnahmen und Umsetzungsstand

In Abhängigkeit von der Branche, Größe des Unternehmens und Zielsetzung der Klimastrategie können Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen zur Erreichung klimastrategischer Ziele umsetzen. Zu den häufigsten genannten geplanten oder bereits ergriffenen Maßnahmen in allen Branchen zählen die Nutzung alternativer Energieträger mit einer geringeren Emissionsbelastung (verarbeitendes Gewerbe 81%; Handel 75%; Dienstleistung: 89%) und die kritische Prüfung von Investitionen vor dem Hintergrund von Klimaauswirkungen (verarbeitendes Gewerbe 77%; Handel 75%; Dienstleistung: 84%). Im verarbeitenden Gewerbe haben darüber hinaus fast zwei Drittel der befragten Unternehmen Produktionsverfahren entwickelt oder geplant, die schadstoff- bzw. treibstoffärmer sind, sodass neben positiven Auswirkungen auf die Umweltbilanz auch Kosteneinsparungen erzielt werden können. Die Umfrage zeigt auch, dass die Unternehmen der Stichprobe überwiegend schon eine oder mehrere Maßnahmen ergriffen haben.

### Ausgewählte umgesetzte und geplante Maßnahmen nach Branchen

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



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt



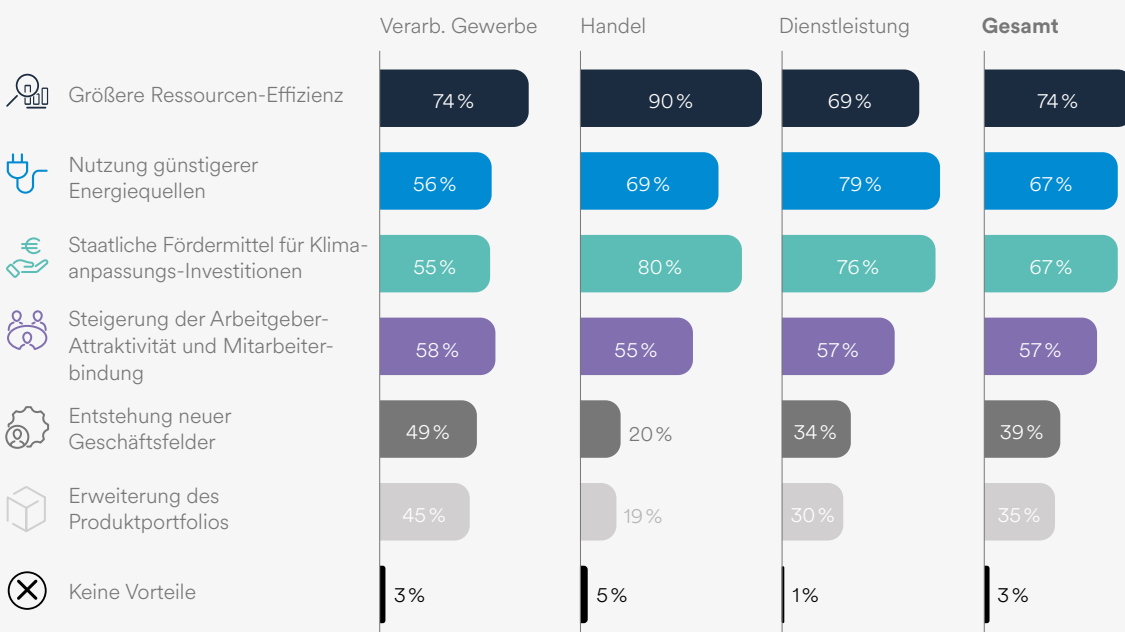
Diese Bemühungen sollten jedoch stets dem übergeordneten Ziel der Klimastrategie dienen, da ansonsten durch unkoordiniertes und wenig zielgerichtetes Vorgehen Potenziale ungenutzt bleiben. Gleichzeitig werden einige Maßnahmen unterdurchschnittlich oft genutzt. Weniger als die Hälfte der Unternehmen finanzieren Klimaschutzprojekte zur Kompensation von Emissionen oder führen Analysen zu verschiedenen Klima-Szenarien durch (verarbeitendes Gewerbe: 38%; Handel: 20%; Dienstleistung: 48%). Insbesondere die Durchführung von Klima-Szenarioanalysen ist für die zukünftige Ausrichtung von Geschäftsmodellen elementar, um die strategische Positionierung und ein angepasstes Produktportfolio zu gewährleisten. Die Herausforderung und der Handlungsdruck bestehen hierbei im Aufbau und/oder Einkauf der notwendigen technischen Infrastruktur innerhalb des Unternehmens. Außerdem muss die Datentransparenz von Klimadaten entlang der Wertschöpfungskette drastisch gesteigert werden.

### Klimachancen

Klimabedingte Anpassungen von Prozessen, Produktportfolios oder Geschäftsmodellen werden häufig mit Risiken hinsichtlich des Zeit- und Kostenaufwands assoziiert. Dementgegen stehen jedoch umfangreiche Chancen; von wenigen Ausnahmen abgesehen (3%) sehen alle befragten Unternehmen Vorteile im Rahmen des Klimatransformationsprozesses.

#### Klimachancen nach Branchen

Welche der folgenden Klimachancen sehen Sie in Bezug auf Ihr Unternehmen?



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt



Drei von vier befragten Unternehmen sehen in der größeren Ressourceneffizienz einen Vorteil, im Wesentlichen durch Kosteneinsparungen. Auch die Nutzung günstigerer Energiequellen und staatlicher Fördermittel bzw. zinsvergünstigter Darlehen für Klimaanpassungsinvestitionen stellt branchenübergreifend eine Chance dar. Gleichzeitig können diese Chancen aber nur bei umfangreicher Integration auf allen Entscheidungsebenen vollumfänglich realisiert werden. Insgesamt werden kurzfristige kostenseitige Maßnahmen häufiger als Chance gesehen, als langfristige strategische Maßnahmen wie die Erweiterung von Produktportfolios oder die Entstehung neuer Geschäftsfelder. Folglich besteht das Risiko, kurzfristige ökonomische Chancen einer langfristigen klimaangepassten Unternehmensausrichtung vorzuziehen.



**“ Die Realität bei Klimaschutzmaßnahmen deutscher mittelständischer Unternehmen ist deutlich besser, als es das öffentliche Bild vermuten lässt. Die Unternehmen haben sich in großer Zahl auf den Weg gemacht und damit begonnen, konkrete Maßnahmen umzusetzen, um ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern. Dies belegen die Umfrageergebnisse von Forsa.**

Janina Hellwig, FTI-Andersch

## Investitionen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion

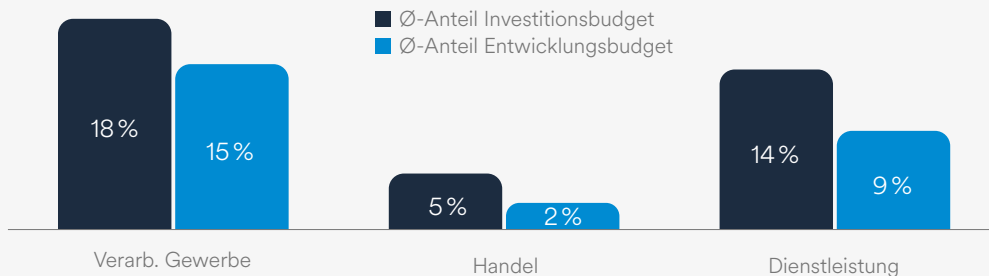
Die Umsetzung von Maßnahmen und die Nutzung von Chancen im Rahmen einer Klimastrategie setzen signifikante Investitionen und Ausgaben für Forschung und Entwicklung voraus. Während im verarbeitenden Gewerbe nur 3% der Unternehmen kein Budget für Investitionen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion planen und 24% weniger als 10% der Gesamtinvestitionen im kommenden Jahr für diesen Bereich vorsehen, zeigt sich im Handel ein anderes Bild. Jedes zehnte Unternehmen plant kein Budget und 55% der befragten Händler planen weniger als 10% der Gesamtinvestitionen in diesem Bereich zu tätigen. Auch hinsichtlich des Budgets für die Entwicklung von nachhaltigen Produkten oder Prozessen im Verhältnis zum Gesamtbudget für Forschung und Entwicklung zeigt sich ein ähnliches Bild. Nur 28% der befragten Unternehmen planen im kommenden Geschäftsjahr mehr als 10% ihres Budgets in Projekte in diesem Bereich zu investieren. 21% planen überhaupt kein Forschungsbudget für nachhaltige Produkte.

Für die angegebene Bedeutung der Nachhaltigkeitsstrategie für die Gesamt-Unternehmensstrategie erscheint das Investitions- und Forschungsbudget verhältnismäßig gering. Investitionen z. B. in die Einführung von Kreislaufprozessen, Steigerung der Energieeffizienz oder der Einsatz erneuerbarer Energien können nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch längerfristig einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Ein möglicher Grund für die geringe Investitionsbereitschaft kann darin bestehen, dass Unternehmen noch nicht über die notwendige Expertise verfügen, um technologische und/oder regulatorische Entwicklungen zu antizipieren und daher eine passive Rolle einnehmen.



### Anteil Budget zur CO<sub>2</sub>-Reduktion an Gesamtinvestitionen nach Branchen

Wie hoch ist der Anteil des geplanten Investitions- sowie Entwicklungsbudgets zur CO<sub>2</sub>-Reduktion im Verhältnis zum Gesamtbudget im kommenden Jahr?



### Herausforderungen und Lösungsskizzen

Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld aus gestiegenen Energiepreisen und Zinsen sowie einer anhaltend hohen Inflation zeigt sich bei den befragten Unternehmen ein restriktives Verhalten in Investitionen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion. Hierdurch besteht die Gefahr der Abkopplung zwischen den strategischen Zielen und der operativen Umsetzung von Maßnahmen. Bei geringem Investitionsbudget sollten Unternehmen Maßnahmen forcieren, die entweder geringe Investitionen erfordern oder jene Investitionen durchführen, die nicht nur die Energieeffizienz erhöhen, sondern auch die Kosten reduzieren. Beispiele für konkrete Maßnahmen, die geringe Investitionen erfordern, sind die Umstellung auf erneuerbare Energieversorger, die Anpassung der Dienstreiseverordnung (z. B. Online-Meetings und weniger Inlandsflüge), die Reduzierung des Papierverbrauchs durch die Nutzung digitaler Medien oder die Verwendung von Mehrwegprodukten. Durch diese Reduzierung der Kosten wird verfügbares Budget für Klimainvestitionen geschaffen.

Energieeffiziente Investitionen wie die Sanierung von Gebäuden, die Nutzung von Produktionsabwärme oder die Entwicklung von emissionsarmen Produktionsprozessen sowie Kreislaufwirtschaftspraktiken reduzieren die Kosten für das Unternehmen nachhaltig. Investitionen in erneuerbare Energietechnologien verringern zudem die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen.

Daneben sollten Unternehmen ihre Emissionen auch durch die Überwachung und Reduzierung von Treibhausgasemissionen in der gesamten Lieferkette senken. Dazu gehören die Bewertung der Emissionen von Lieferanten und die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung und Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Indem der Mittelstand eigene Produkte und Dienstleistungen entwickelt und anbietet, können sie dem Verbraucher dazu verhelfen, ihren eigenen CO<sub>2</sub>-Abdruck zu reduzieren und dadurch ihren Beitrag zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels leisten.



## Exkurs: Gas und Maßnahmen – Key Facts



Ein Viertel der Befragten aus dem produzierenden Gewerbe reduzieren ihre Produktionskapazitäten bereits



Die Nutzung diverser kleiner Einsparpotenziale kann den benötigten Liquiditätspuffer sicherstellen



Ein Großteil nutzt oder plant eine Kostenweitergabe an KundInnen als Maßnahme



Unternehmen mit verstärkter institutionalisierter Climategovernance sichern sich Wettbewerbsvorteile

### Maßnahmen

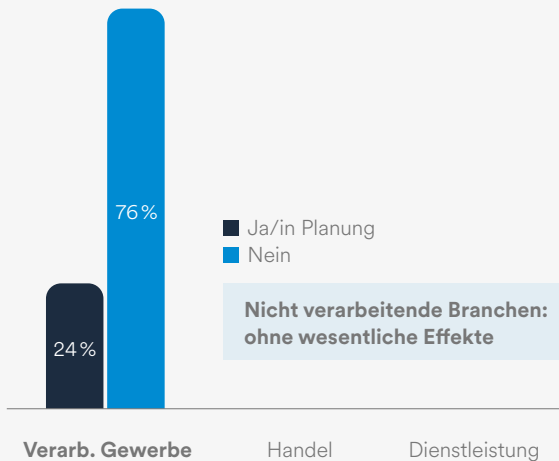
Die Studie wurde zu einem Zeitpunkt großer Unsicherheit hinsichtlich der Energiepreisentwicklung und Gasversorgungssicherheit durchgeführt. Hohe Schwankungen der Energiekosten waren sichtbar und viele der Maßnahmen, die Unternehmen ergriffen haben, standen in Bezug zur unsicheren Versorgungs- und Preislage. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Entspannung auf der Energiepreisseite bestimmte Themen nochmal überdacht werden. Bereits vor Beginn des Winters 2022 haben bereits 24 % der Unternehmen im produzierenden Gewerbe ihre Produktionskapazitäten reduziert oder geplant dies kurzfristig zu tun. Dieser Schritt verschärft die bestehende komplexe Situation aus Lieferengpässen, Materialknappheit, Inflation, Konsumrückgang und geopolitischen Risiken. Trotz der angebahnten Umsatzrückgänge und teilweise dank staatlicher Unterstützungsmaßnahmen haben 60 % der befragten Unternehmen ein Zurückfahren der Produktion bislang ausgeschlossen. Deutliche Unterschiede bestehen jedoch zwischen kleinen Unternehmen (250-500 MitarbeiterInnen) und großen Unternehmen (ab 500 MitarbeiterInnen). Während für fast 70 % der kleineren Unternehmen eine Reduzierung der Produktionskapazitäten nicht in Frage kommt, schließt nur etwa die Hälfte der größeren Unternehmen diese Maßnahmen bislang aus. Im Handel und der Dienstleistungsbranche sind aufgrund des Geschäftsmodells keine wesentlichen Effekte zu verzeichnen.

Das schwierige Umfeld führt aber auch zur Hebung ungenutzter Potenziale. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Effizienzsteigerung der Wärmenutzung in der Produktion. Mehr als ein Drittel der befragten produzierenden Unternehmen haben bereits zusätzliche Investitionen in diesem Bereich umgesetzt. Weitere 16 % waren zum Zeitpunkt der Umfrage gerade in der Umsetzungsphase und 17 % hatten kurzfristig Investitionen geplant. Doch auch hier besteht eine Diskrepanz zwischen kleinen und großen Unternehmen. Große Unternehmen investieren nicht nur häufiger in Effizienzsteigerung zur Wärmenutzung in der Produktion als kleinere Unternehmen, sie sind zusätzlich auch schneller in der Umsetzung. Ursächlich hierfür können, neben finanziellen, auch personelle Engpässe sein. Investitionen in die Effizienzsteigerung der Wärmenutzung in der Produktion wirken sich positiv auf die Kostenstruktur und die Öko-Bilanz eines Unternehmens aus. Damit kann zusätzlich zu kurzfristigen Einsparpotenzialen, vor dem Hintergrund einer politischen und gesellschaftlichen anvisierten CO<sub>2</sub>-Reduzierung, auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden. Als Reaktion auf die Gaskrise ist die Weitergabe von zusätzlichen Kosten für Vorerzeugnisse, Energie und Personal eine weitere verbreitete Maßnahme.

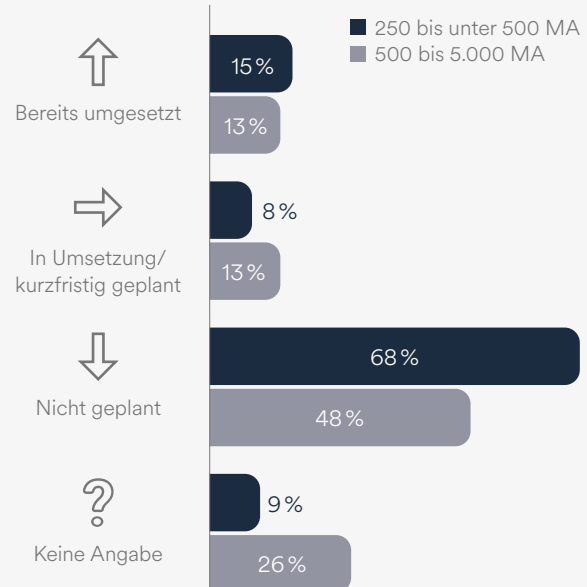


Welche Maßnahmen wurden bereits bzw. werden in den kommenden Monaten als Reaktion auf die Energiekrise und die Gasversorgungslage in Ihrem Unternehmen ergriffen?

### Reduktion Produktionskapazität nach Branchen



### Vorübergehende Reduktion der Produktionskapazität<sup>(1)</sup>



(1) Nur verarbeitendes Gewerbe

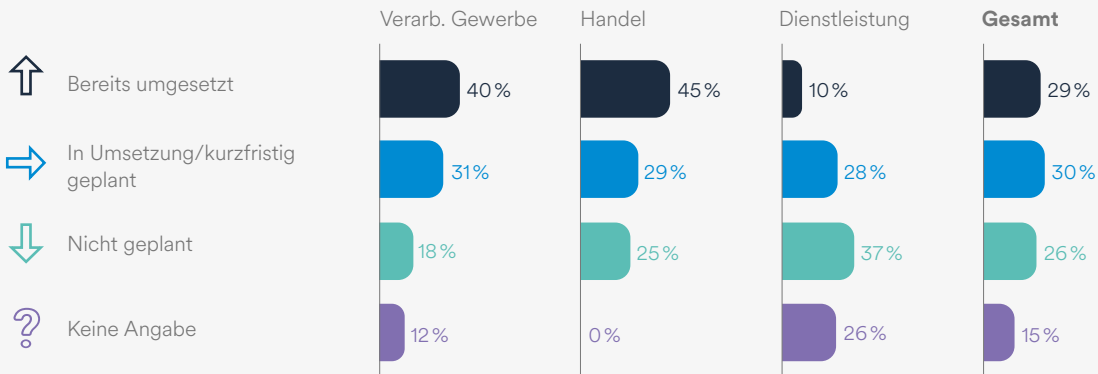
Über alle befragten Unternehmen hinweg haben 29% bereits Preiserhöhungen umgesetzt. Weitere 30% befinden sich in der Umsetzung bzw. planen zum Zeitpunkt der Befragung Preise kurzfristig zu erhöhen. Es bestehen allerdings deutliche Branchenunterschiede. Vorreiter bei Preiserhöhungen ist der Handel, wobei auch hier ein Viertel nicht geplant hatte, Preissteigerungen an Kunden weiterzugeben. Ein vergleichbares Bild zeigt sich im produzierenden Gewerbe. Während nur 18% keine Anpassungen ihrer Verkaufspreise geplant haben, setzen Unternehmen mit reduzierten Produktionskapazitäten überdurchschnittlich auf Preiserhöhungen, um Mengeneffekte durch Preiseffekte auszugleichen. Mehr als jedes vierte Unternehmen, das seine Produktionskapazität reduzierte, setzt auf Preiserhöhungen, um negative Effekte zu kompensieren.

Ein deutlich anderes Bild zeigt sich im Dienstleistungssektor. Zum Zeitpunkt der Umfrage ist es erst jedem zehnten Dienstleister gelungen, Preissteigerungen weiterzureichen. Zwar befinden sich 28% der befragten Dienstleister in der Umsetzung oder planen eine Erhöhung ihrer Preise kurzfristig, dem gegenüberstehend haben 37% keine Notwendigkeit hierfür gesehen. Auch wenn der Dienstleistungssektor deutlich weniger direkt von Energiepreissteigerungen als das produzierende Gewerbe betroffen ist, besteht ein wesentlicher Preistreiber im Faktor Arbeit. Durch die zunehmende Verknappung von insbesondere qualifizierten MitarbeiterInnen ist zukünftig mit einem weiteren Kostenanstieg zu rechnen. Im Ergebnis ist zu erwarten, dass die Margen vieler Dienstleister unter Druck geraten werden.



### Preiserhöhungen nach Branchen

Welche Maßnahmen wurden bereits bzw. werden in den kommenden Monaten als Reaktion auf die Energiekrise und die Gasversorgungslage in Ihrem Unternehmen ergriffen?

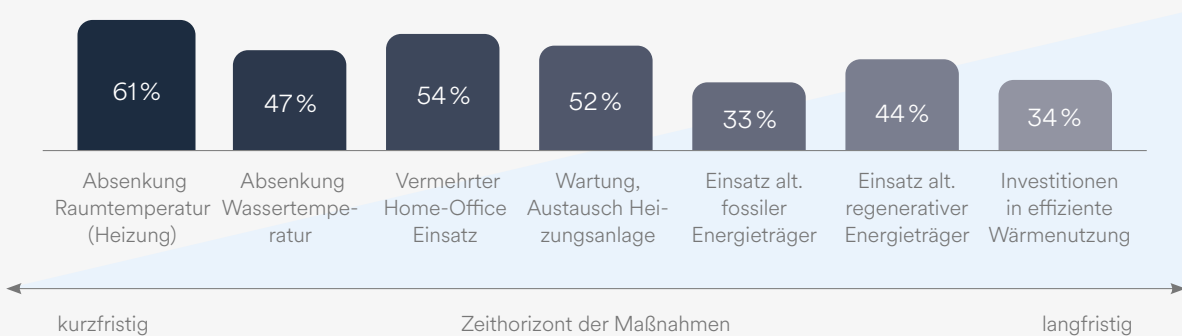


Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt

Mit Blick auf die vergangenen zwei Jahre gehörten neben zahlreichen Händlern auch viele Dienstleister zu den Verlierern der Pandemie. Sofern Preissteigerungen nicht weitergegeben werden können, sollten analog zum produzierenden Gewerbe zeitnah Ineffizienzen beseitigt und alternative Erlösquellen erschlossen werden, um Schieflagen zu verhindern. Zusätzlich zu umfassenden Maßnahmen wie der Reduzierung von Produktionskapazitäten oder Preiserhöhungen nutzen Unternehmen auch andere Hebel, um den Anstieg von Energiekosten zu minimieren und die Rentabilität zu gewährleisten. Insbesondere kurzfristige Maßnahmen wie beispielsweise das Absenken der Raumtemperatur (61%) und der vermehrte Home-Office Einsatz (54%) wurden häufig genannt. Rund die Hälfte der Unternehmen ist bereits der Aufforderung gefolgt, die Heizungsanlage zu warten, zu optimieren oder auszutauschen. Im Gegensatz zu den bereits vorgestellten Maßnahmen zeigt sich ein homogenes Bild sowohl über die Branchen hinweg als auch in Bezug auf die Unternehmensgröße. Insbesondere die Nutzung zahlreicher kleinerer Einsparpotenziale in Summe kann den nötigen Liquiditätspuffer zur Fortführung der Geschäftstätigkeit sicherstellen.

### Umsetzung ausgewählter Maßnahmen

Welche Maßnahmen wurden bereits bzw. werden in den kommenden Monaten als Reaktion auf die Energiekrise und die Gasversorgungslage in Ihrem Unternehmen ergriffen?



Mehrere Nennungen möglich, Auszug dargestellt





## Herausforderungen und Lösungsskizzen

Im aktuellen Energiepreismfeld sowie bei gleichzeitig zunehmend politisch und gesellschaftlich geforderter CO<sub>2</sub>-Reduktion müssen Gegenmaßnahmen kurzfristig und langfristig wirkungsvoll sein. Wichtig für Unternehmen ist hierbei die stetige Berücksichtigung aller drei Dimensionen Kosten, Versorgungssicherheit und CO<sub>2</sub>-Reduktion des Optimierungsdreiecks. Dabei gilt es, das individuelle Optimum zu finden. Erstens bedarf es einer Fokussierung auf die kurzfristige Planung und das Liquiditätsmanagement. Hierdurch können fortlaufend die Zahlungsfähigkeit gewährleistet und Engpässe frühzeitig identifiziert werden. Zweitens ist die Reduzierung von Unsicherheiten und Komplexität zwischen den Dimensionen des Optimierungsdreiecks wichtig, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Dies kann mittels Szenario- und Sensitivitätsanalysen erfolgen. Drittens müssen anhand der Priorisierung und Berücksichtigung unterschiedlicher Fristigkeiten passende Maßnahmen abgeleitet und quantifiziert werden. Ein fortlaufendes Maßnahmencontrolling ist für den Umsetzungserfolg von elementarer Bedeutung.

Als besondere Herausforderung ist die Verknüpfung divergierender Ziele in einer langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie zu sehen. Nur wenn Kosten, Versorgungssicherheit und CO<sub>2</sub>-Reduktion in einem ausgewogenen Gleichgewicht strategisch berücksichtigt werden, kann die langfristige nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit gelingen.

Auch wenn konkrete Handlungsempfehlungen an den entsprechenden Einzelfall anzupassen sind, empfiehlt sich zur Sicherstellung der kurzfristigen Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Kostenminimierung die Einberufung einer Task-Force. Ausgestattet mit der nötigen Handlungskompetenz kann die Handlungsfähigkeit in volatilen Zeiten gestärkt werden. Gleichzeitig ermöglichen klare Verantwortlichkeiten effiziente Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse. Oberste Priorität in der Task-Force hat die Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen wie z. B. die Senkung der Raumtemperatur, Kostenweitergabe an Kunden oder Effizienzsteigerungen in der Wärmenutzung. Zusätzlich sollten staatliche Unterstützungs- und Förderprogramme für kurz- und langfristige Transformationsprojekte identifiziert und beantragt werden.

Das C-Level muss hierfür die notwendigen operativen und finanziellen Ressourcen bereitstellen. Gleichzeitig ist die Einbindung wesentlicher Entscheidungsträger wichtig, ohne jedoch dabei die Handlungsgeschwindigkeit zu reduzieren. Dabei empfiehlt es sich, Entscheidungen stets auf Grundlage möglichst umfangreicher Erkenntnisse zu treffen. Hierzu gehört die regelmäßige Risikoanalyse und -bewertung im Unternehmen. Unter anderem sollte die Lieferkette fortlaufend in Bezug auf Schwachstellen in der Energieversorgung und Liquidität überprüft werden. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, Investitionsrechnungen vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen an CO<sub>2</sub>-Reduzierung und Umweltschutz neu zu validieren.

Aufbauend auf der Definition einer Versorgungsstrategie ist der Umstieg auf oder der zusätzliche Einsatz von alternativen Energiequellen zu prüfen. Dies kann nicht nur in Kostenvorteilen, sondern auch in verbesserter Reputation (KundInnen, MitarbeiterInnen, Finanzierer) resultieren. Außerdem werden künftige regulatorische Vorgaben frühzeitig antizipiert. Optimalerweise werden diese Aspekte in einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie festgehalten, um Initiativen und Maßnahmen unter einem Leitbild zu zentralisieren.



## Klimabezogene Management-Strukturen – Key Facts



Bereits 63% der Unternehmen haben eine Stabstelle zum Thema „klimabezogene Unternehmensführung“



Lediglich 7% der Befragten knüpfen die variable Vergütung der Geschäftsführung an Klimaziele



Erst 19% der Befragten verfügen über einen Nachhaltigkeitsausschuss im Aufsichtsgremium



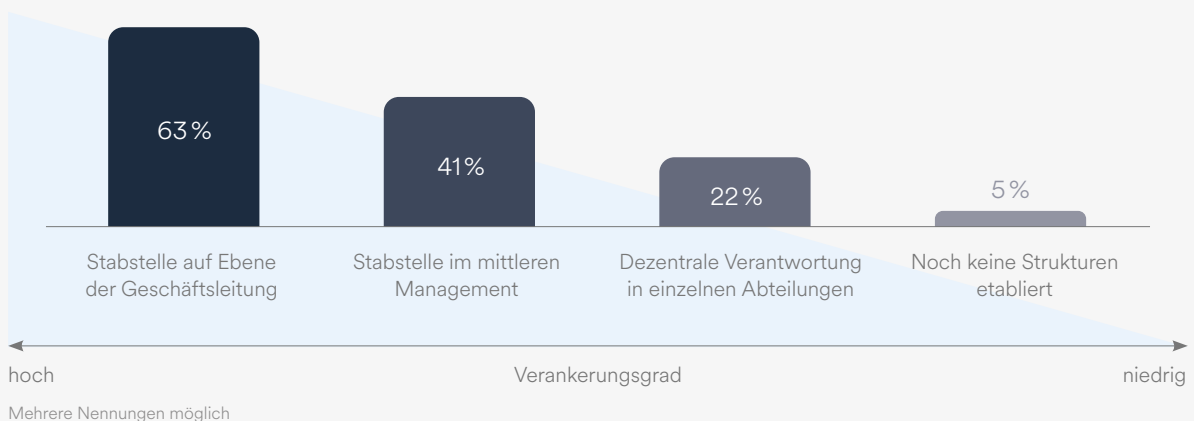
Nahezu die Hälfte verfügt nach eigenen Angaben nicht über ausreichend interne Klimaexpertise

## Klimabezogene Unternehmensführung

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung einer Klimastrategie setzt die Unterstützung der Geschäftsleitung und des mittleren Managements voraus. Insgesamt haben 63% der befragten Unternehmen bereits eine Stabstelle zum Thema „klimabezogene Unternehmensführung“ auf Ebene der Geschäftsleitung etabliert. Am häufigsten ist dies im Dienstleistungsbereich (70%) der Fall, gefolgt vom verarbeitenden Gewerbe (62%) und Handel (45%). Die Wichtigkeit des Themas wird dadurch deutlich, dass nur wenige Unternehmen bislang keine Strukturen etabliert haben. Gleichwohl liegt der Handel deutlich hinter den anderen beiden Branchen zurück. Dies kann ein Grund für das vergleichsweise weniger stark ausgeprägte Bewusstsein der Handelsunternehmen im Kontext von Klimaauswirkungen sein. Die Umsetzung von tiefgreifenden Veränderungen im Rahmen der Klimastrategie kann nur mit Hilfe der nötigen Ressourcen gelingen. Eine dieser Ressourcen ist die Einbeziehung und Unterstützung auf Ebene der Geschäftsleitung. Nur wenn diese aktiv den Klimatransformationsprozess vorantreibt und dadurch die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitstellt, sind die klimastrategischen Bestrebungen für Stakeholder glaubhaft.

### Organisatorische Verankerung „klimabezogene Unternehmensführung“

Wie ist das Thema „klimabezogene Unternehmensführung“ in Ihrem Unternehmen organisatorisch eingebunden?

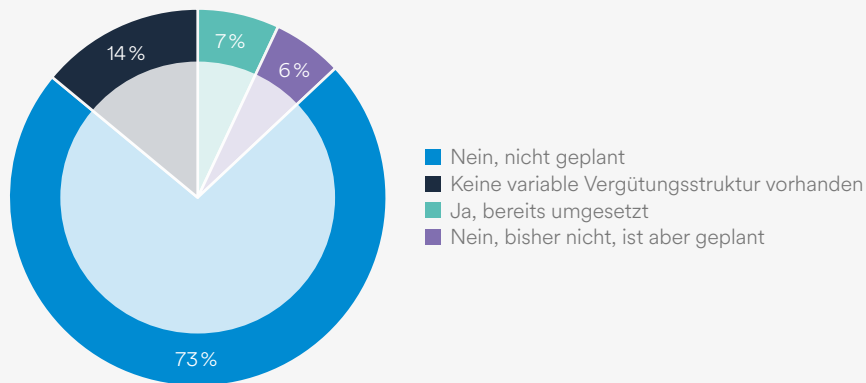




Im Kontext der klimabezogenen Unternehmensführung ist der Aufsichts-/Beirat das zentrale Organ zur Überwachung und Beratung des Vorstands. Gleichwohl haben erst 19% der befragten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsausschuss im Aufsichtsgremium eingerichtet. Dies lässt die Vermutung zu, dass die Sensibilität bzgl. Klimaaspekten im Aufsichtsgremium verbesserungsfähig ist. Zudem sollte insbesondere im Prüfungsausschuss umfangreiche Klimaexpertise vorhanden sein, die sowohl über die Besetzung durch ExpertInnen und/oder durch die Fortbildung der aktuellen Mitglieder gestärkt werden kann.

### Variable Vergütung hinsichtlich Klimaziele

Ist die variable Vergütungsstruktur für die Unternehmensführung bzw. für Führungskräfte bereits mit Klimazielen Ihres Unternehmens verbunden?



„Keine variable Vergütungsstruktur vorhanden“ inklusive Antwortmöglichkeit „weiß nicht“/„keine Angabe“

Ein zentraler Aspekt des Aufsichtsgremiums zur Förderung einer klimabezogenen Unternehmensführung ist die Verknüpfung der variablen Vergütungsstruktur der Unternehmensführung mit den Klimazielen des Unternehmens. Diese Verknüpfung stellt ein wirksames Corporate Governance-Instrument dar, um eine Anreizkompatibilität der Interessen des Top Managements mit den Stakeholder-Zielen zu erreichen. Jedoch haben erst 7% aller befragten Unternehmen bislang einen Teil der variablen Vergütung an konkrete Klimaziele geknüpft. Dieser Anteil ist bei Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Klimaneutralität mit 11% leicht höher. Drei aus vier Unternehmen planen auch zukünftig nicht, die variable Vergütung an Klimaziele zu knüpfen. Die fehlende Verzahnung von Vergütung und Klimastrategie kann sowohl auf mangelndes Bewusstsein als auch auf fehlende Expertise im Aufsichtsgremium zurückgeführt werden. Auch die bislang überwiegend fehlende Quantifizierung im Rahmen der Maßnahmenerrreichung erschwert den Prozess. Solange allerdings überwiegend finanzielle Erfolgsgrößen zur Zielbemessung verwendet werden, drohen Klimaaspekte bei Zielkonflikten vernachlässigt zu werden.

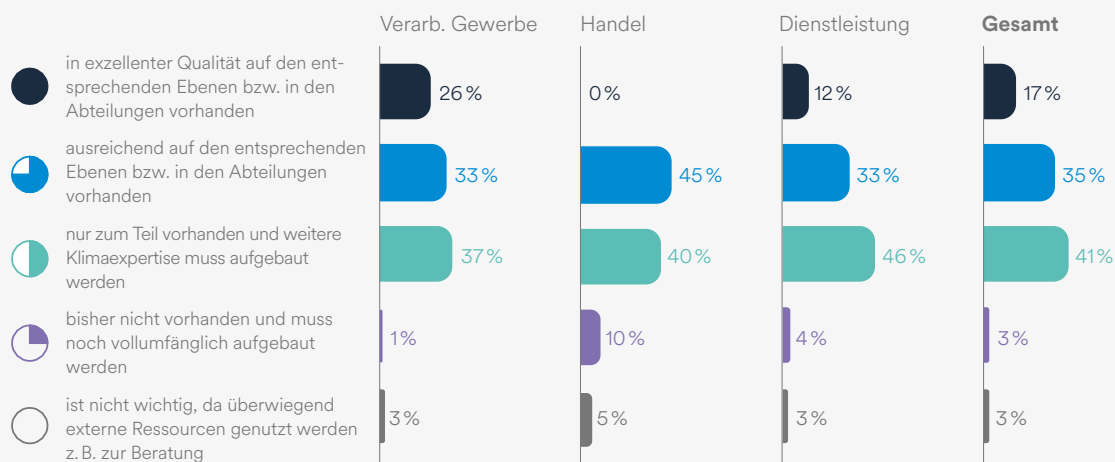


## Klimaexpertise

Nach eigener Einschätzung ist bei 52% der befragten Unternehmen Klimaexpertise mindestens in ausreichendem Umfang im Unternehmen vorhanden. Im Umkehrschluss muss etwa die Hälfte der Unternehmen weitere Expertise durch externe BeraterInnen, Schulungen von MitarbeiterInnen und Einstellungen aufbauen.

### Interne Klimaexpertise nach Branchen

Ist in Ihrem Unternehmen die erforderliche Klimaexpertise im Unternehmen vorhanden, um den Transformationsprozess im Umgang mit der Klimakrise umzusetzen?

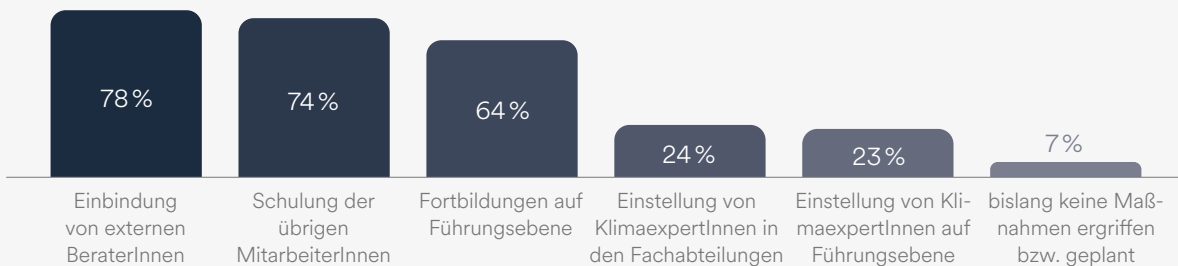


Antwortmöglichkeit „k.A.“ ist nicht dargestellt

In der Stichprobe wird deutlich, dass aktuell am häufigsten auf externe Beratungsgremien zurückgegriffen wird, um Wissenslücken zu kompensieren. 7% aller befragten Unternehmen haben noch keine Maßnahme ergriffen oder geplant, um die Klimaexpertise zu erhöhen, während insbesondere im verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungssektor die Einstellung von KlimaexpertInnen auf Management-Ebene (25%) oder in den Fachabteilungen (24%) eine verbreitete Maßnahme ist.

### Maßnahmen zur Erhöhung von Klimaexpertise

Welche der folgenden Maßnahmen wurden bereits ergriffen oder sind geplant, um die Klimaexpertise im Unternehmen für den Transformationsprozess zu erhöhen?



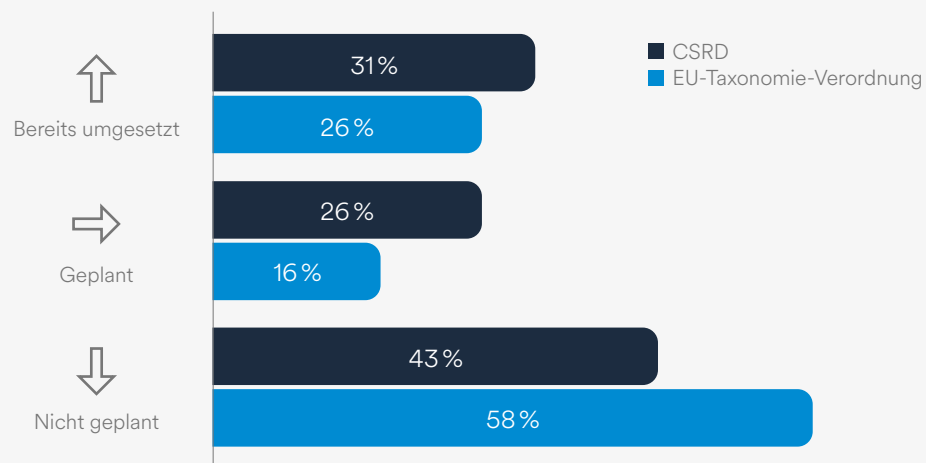
Mehrere Nennungen möglich



Allerdings birgt die Selbsteinschätzung der vorhandenen Klimaexpertise die Gefahr der Überschätzung (Bias-Problematik). Für einen überwiegenden Teil der befragten Unternehmen (alle nicht börsennotierten Befragten) wird die CSRD ab dem Geschäftsjahr 2025 verpflichtend anzuwenden sein. Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass 43% der Unternehmen nicht geplant haben, sich mit dieser Richtlinie auseinanderzusetzen. Mit dem Fokus auf das verarbeitende Gewerbe zeigt sich, dass 62% der Unternehmen die Vorgaben schon umgesetzt haben, in der Umsetzung sind oder dieses zumindest kurzfristig planen. Gleichzeitig haben aber auch 39% der Befragten die Umsetzung nicht geplant. Zusammen mit der CSRD müssen große Unternehmen auch die Anforderungen der EU-Taxonomie-Verordnung erfüllen. Für beide regulatorischen Anforderungen gilt, dass ein zu später Beginn der Umsetzung zu Berichtslücken und letztlich zum Vertrauensverlust der Stakeholder führen kann. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass viele mittelständische Unternehmen noch keine Strukturen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert haben. Da die Umsetzung der EU-Taxonomie-Verordnung mit einem großen technischen Aufwand zur Erfassung der vorgegeben Grenzwerte verbunden ist, bedarf es zeitnaher Handlungen.

### Unternehmensanpassungen auf der Grundlage der CSRD und EU-Taxonomie-Verordnung

Auf Basis welcher der folgenden Regulierungen oder Reformen haben Sie bereits konkrete Umsetzungen bzw. Anpassungen in Ihrem Unternehmen vorgenommen oder geplant?



Mehrere Nennungen möglich; „nicht geplant“ inklusive Antwortmöglichkeit „weiß nicht“/„keine Angabe“

### Herausforderungen und Lösungsskizzen

Die aktive Einbindung der Geschäftsführung in die klimastrategische Ausrichtung stellt auf Grund der hohen Komplexität für viele Mittelständler eine Herausforderung dar. Ein Instrument zur aktiven Einbindung ist die Ernennung eines Chief Sustainability Officers (CSO) oder einer vergleichbaren Position. Diese Rolle ermöglicht die Bündelung strategischer und operativer Nachhaltigkeitsaspekte im Topmanagement, wodurch zusätzlich die öffentliche Wahrnehmung positiv beeinflusst wird. Die Aufgabe des CSOs besteht primär darin, das ideale Gleichgewicht aus Innovationsdruck, operativen Herausforderungen, Nachhaltigkeitsbestrebungen und Risikominimierung zu finden.



Hieraus ergibt sich ein umfangreiches Anforderungsprofil, welches Hochschulen und Unternehmen gleichermaßen fordert, KandidatInnen in einem breiten Spektrum verschiedener Disziplinen wie Betriebswirtschaft, Nachhaltigkeit, Recht, Data Science und Kommunikation auszubilden. Die personelle Zuordnung von Klimaexpertise entweder bei einer Person oder einem Ausschuss ist allerdings erst der erste Schritt zur Institutionalisierung von Nachhaltigkeitskompetenz in der Unternehmensleitung und -überwachung. Langfristig sollten jedoch alle Gremienmitglieder die entsprechende Kompetenz aufbauen.

Ein weiteres Instrument zur Stärkung des Bewusstseins der Geschäftsführung hinsichtlich Klimaaspekten stellt die Verknüpfung der variablen Vergütung mit klimastrategischen Zielen dar. Aufbauend auf der Auswahl eines oder mehrerer Ziele, die aus einer Peer-Group-Analyse abgeleitet werden können, bedarf es deren Ausgestaltung. Sowohl das Verhältnis von finanziellen und klima-bezogenen KPIs als auch die Entscheidung über Berücksichtigung kurzfristiger oder langfristiger variabler Vergütungsbestandteile sollte begründet getroffen und nach außen kommuniziert werden. Die Berücksichtigung von Klimazielen in der Vergütung der Geschäftsführung kann dazu beitragen, das Vertrauen von Stakeholdern in das Unternehmen zu erhöhen, weil gezeigt wird, dass Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt ernsthaft berücksichtigt werden. Um der Gefahr einer symbolischen Nutzung dieser Anreizmechanismen entgegenzutreten, müssen ambitionierte und quantifizierbare Zielgrößen durch das Aufsichtsgremium fixiert werden. Der Einsatz einer externen Vergütungsberatung kann häufig zielführend sein.

Die Rekrutierung von qualifizierten SpezialistInnen und erfahrenen Führungspersönlichkeiten ist ein bedeutender Faktor für die Erfüllung der Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung. Interne Schulungen und Weiterbildungen tragen dazu bei, das Fachwissen der MitarbeiterInnen zu erweitern und ihre Fähigkeiten auf aktuelle Anforderungen auszurichten. Außerdem ermöglicht eine gezielte Kombination von kurzfristiger Unterstützung durch externe BeraterInnen und langfristigem Wissensaufbau durch frühzeitige Rekrutierung von ExpertInnen und Führungskräften, die Komplexität der Klimaregulierungen sowie den unterschiedlichen Nachhaltigkeitsdimensionen erfolgreich zu meistern. Da sich insbesondere im verarbeitenden Gewerbe mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Entwicklung von schadstoff- und treibstoffärmeren Produktionsprozessen beschäftigt, erscheint hier der kurzfristige Aufbau von Klimaexpertise unerlässlich.

Eine Verzahnung von nachhaltiger Unternehmensführung, Nachhaltigkeitsberichterstattung und nachhaltiger Investitions- und Finanzierungspolitik stellt einen wesentlichen Bestandteil der strategischen Klimatransformation dar. Durch frühzeitiges Antizipieren zukünftiger Regulierungen und eine Sensibilisierung des Aufsichtsorgans für die Auswirkungen des Klimawandels und die damit einhergehenden Chancen und Risiken ist es möglich, die Auswirkungen zu bewerten und eine fristgerechte Umsetzung sicherzustellen.



## Klimabezogene interne Corporate Governance-Systeme – Key Facts



Das verarbeitende Gewerbe hat am häufigsten Klimarisiken in die internen Governance-Systeme integriert



Bereits ein Großteil (78%) der Unternehmen mit Fokus auf CO<sub>2</sub>-Neutralität überwachen Emissionen regelmäßig



Trotz vorhandener Klimastrategie überwacht jedes vierte Unternehmen Emissionen nur unregelmäßig



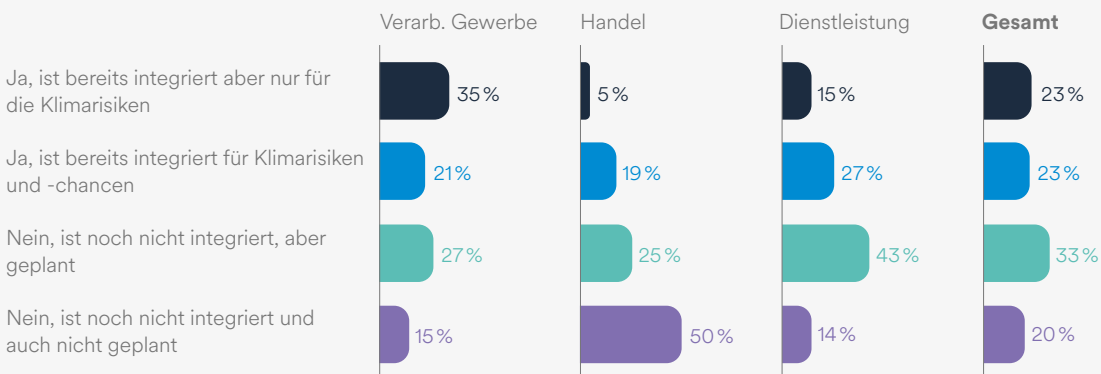
Bei Unternehmen mit Fokus auf CO<sub>2</sub>-Reduktion überwachen nur 65% Emissionen regelmäßig

## Klimarisiken und -chancen im internen Kontroll- und Risikomanagementsystem

Klimakrisen zu überwachen und Klimachancen zu erkennen setzt eine Überwachung dieser und die Integration der Überwachung in die internen Corporate Governance-Systeme voraus. Je nach Größe des Unternehmens können hierbei das interne Kontrollsystem (IKS), Risikomanagementsystem (RMS), das Compliance-Managementsystem (CMS) und das Interne Revisionsystem (IRS) unterschieden werden. Deutlich erkennbar ist, dass das verarbeitende Gewerbe im Vergleich mit Handel und Dienstleistung bislang wesentlich häufiger Klimarisiken in bestehende interne Corporate Governance-Systeme integriert hat. Auch Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität legen einen deutlich größeren Fokus auf die zusätzliche Einbindung von Klimachancen mit knapp 30%. Dennoch ist erkennbar, dass insgesamt weniger als die Hälfte der Unternehmen (46%) Klimarisiken und/oder -chancen überwachen. Jedes fünfte Unternehmen dieser Größe plant auch keine Integration in ein internes Kontroll- oder Risikomanagementsystem. Diese fehlende Berücksichtigung erschwert eine zeitnahe Beurteilung und Reaktion und kann bestenfalls in verpassten Möglichkeiten und schlimmstenfalls in zu spät erkannten Bedrohungen resultieren.

### Überwachung von Klimarisiken und -chancen nach Branchen

Wurde die Überwachung von Klimarisiken und -chancen bereits in Ihr internes Kontroll-, Risiko- und/oder Compliance-Managementsystem integriert oder ist dies geplant?



Antwortmöglichkeit „k.A.“ ist nicht dargestellt



## Überwachung von CO<sub>2</sub>-Emissionen

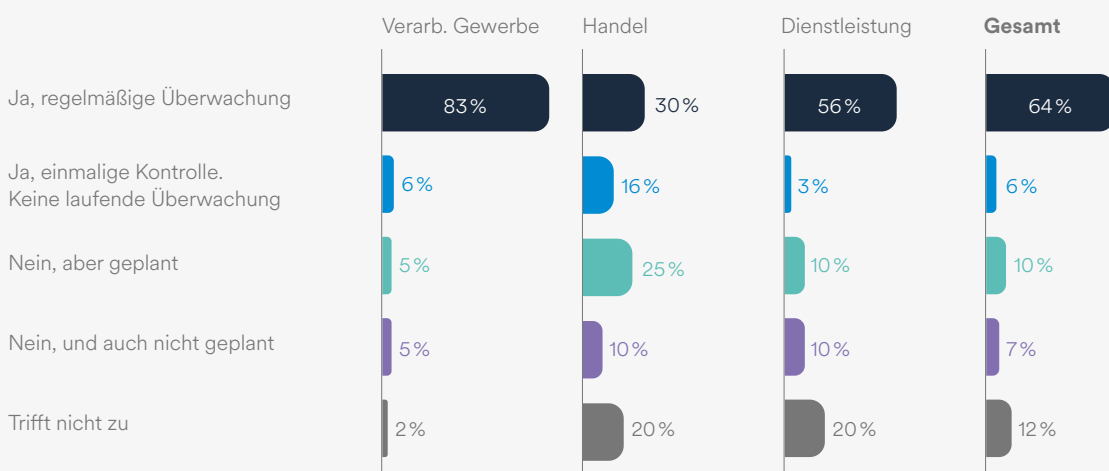
Ein überwiegender Teil des verarbeitenden Gewerbes überwacht seine Emissionen regelmäßig, während es im Handel nur knapp jedes dritte Unternehmen ist. 78% der Unternehmen mit Fokus auf CO<sub>2</sub>-Neutralität führen regelmäßige Kontrollen durch. Im Vergleich dazu ist das nur bei 65% der Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion der Fall.

Mit einer regelmäßigen Kontrolle der Emissionen werden die Voraussetzungen geschaffen, den Status Quo zu quantifizieren und Branchenvergleiche durchzuführen. In der Stichprobe überrascht der hohe Anteil regelmäßiger Überwachung innerhalb des verarbeitenden Gewerbes, speziell vor dem Hintergrund der bisherigen gesetzlichen Freiwilligkeit. Gleichzeitig überwachen ca. 25% der Unternehmen mit einer Klimastrategie ihre Emissionen nicht regelmäßig, sodass ein Plan-Ist Abgleich nicht durchgeführt werden kann und die Verfolgung der Ziele erschwert oder nicht möglich ist.

Die Reichweite der überwachten Emissionen variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Am häufigsten (82%) werden die direkten Emissionen (Scope 1) des Unternehmens kontrolliert. Das verarbeitende Gewerbe sowie Dienstleister beziehen zu über 40% die indirekten Emissionen aus dem Einkauf von Energie (Scope 2) in die Überwachung mit ein. Die Überwachung von indirekten Emissionen der Wertschöpfungskette (Scope 3), z. B. Geschäftsreisen, eingekaufte Güter oder Transportlogistik, ist erst in einem aus vier Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes der Fall – für Handel und Dienstleister bei jedem Fünften. Ursächlich hierfür ist neben der Komplexität außerhalb der unternehmerischen Kontrolle auch die Datenverfügbarkeit und -weitergabe über die verschiedenen Up- und Downstream-Aktivitäten der Wertschöpfungskette.

### Kontrolle und Überwachung von Emissionen nach Branchen

Werden die Emissionen bei Ihnen kontrolliert und überwacht – einmalig oder regelmäßig?



Antwortmöglichkeit „ist mir nicht bekannt“ ist nicht dargestellt, die Summen können aufgrund von Rundungsdifferenzen von 100% abweichen

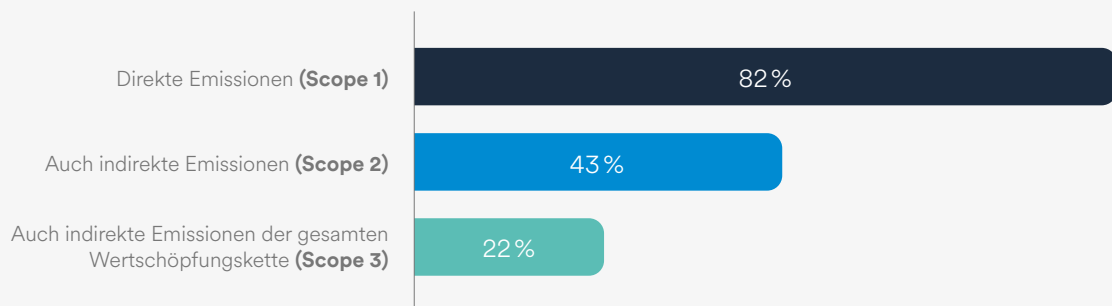




Die Erfassung von direkten und indirekten Emissionen (Scope 1 und 2) ist ein erster wichtiger Schritt zur Bestimmung des Status Quo, zur Stärkung des Bewusstseins für die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf das Klima und letztlich zur Ableitung von Maßnahmen. In vielen Wertschöpfungsketten sind aber insbesondere die gesamten Emissionen (Scope 3) von entscheidender Bedeutung, da die fehlende Berücksichtigung von Scope 3-Emissionen zu einer verzerrten Einschätzung der klimatischen Auswirkungen der Wertschöpfung aus Sicht des Unternehmens und der Stakeholder führt. Diese Emissionen zu erheben, wird auch für mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung. Gleichwohl kann ohne ein vollständiges Bild des CO<sub>2</sub>-Fußabdruckes das Klimarisiko nicht richtig eingeschätzt und ein entsprechender Handlungsbedarf unterschätzt werden.

### Reichweite der überwachten Emissionen

Welche Emissionen werden bei Ihnen regelmäßig überwacht?



Mehrere Nennungen möglich, Antwortmöglichkeit „k.A.“ ist nicht dargestellt

## Herausforderungen und Lösungsskizzen

Um klimabezogene interne Corporate Governance-Systeme aufzubauen und Emissionen sachgerecht zu überwachen, müssen Unternehmen zahlreiche Herausforderungen überwinden. Für den Aufbau eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems müssen dem Unternehmen neben der Beachtung der regulatorischen Vorgaben (z. B. LkSG und CSDDD) entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Die CSRD sieht eine zeitlich gestaffelte Anforderung zur Erfassung von Scope 3-Emissionen vor. Dadurch besteht die Herausforderung, die Daten transparent entlang der Lieferkette zu teilen. Ein möglicher Lösungsansatz ist, Kooperationen und Unternehmensnetzwerke auszubauen. Softwaregestützte Plattformen ermöglichen bereits das Teilen und Überwachen von Leistungen vor- und nachgelagerter Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette. Auch muss eine interne Überwachung der Emissionskontrolle gewährleistet sein. Dies sollte durch den Vorstand und die Aufsichtsgremien geschehen. Zusätzlich kann die interne Revision in der operativen Kontrolle ein wichtiges Instrument darstellen, sofern die notwendige Klimaexpertise vorhanden ist. Unternehmen sollten frühzeitig Ausbildungszeit und -budget zur Verfügung stellen. Eine entsprechende Klimaexpertise erlaubt auch die Identifikation und Überwachung von Klimarisiken physischer (z. B. Beschaffung, Versorgung) oder transitorischer (z. B. rechtliches Rahmenwerk, technologische Entwicklung, Absatzmarkt, Reputation) Art. Gleichzeitig sollten Unternehmen versuchen, nicht nur Risiken, sondern auch Chancen (z. B. neue Absatzmärkte) im Rahmen des Klimawandels zu identifizieren.



## Klimabezogene Nachhaltigkeitsberichterstattung – Key Facts



Bereits 40 % verfügen über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Klimaaspekten



Immerhin die Hälfte der Unternehmen mit Fokus auf CO<sub>2</sub>-Neutralität berichten zu Nachhaltigkeitsaspekten



Mehr als ein Fünftel plant allerdings keine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Klimarisiken und -chancen

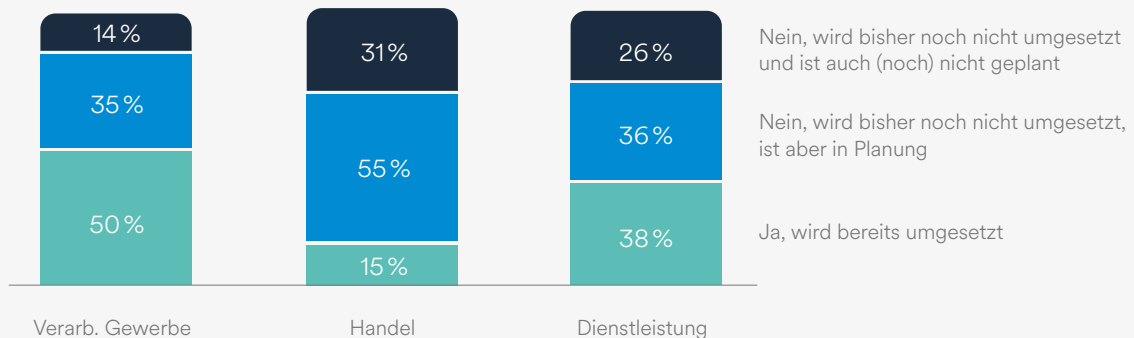


Nur 43% der Unternehmen mit Fokus auf CO<sub>2</sub>-Reduktion berichten zu Nachhaltigkeitsaspekten

Die klimabezogene Nachhaltigkeitsberichterstattung trägt dazu bei, die Transparenz der Unternehmensaktivitäten in Bezug auf die Auswirkungen des Klimawandels zu erhöhen. Dies ermöglicht es Investoren und anderen Stakeholdern, sich ein umfassendes Verständnis der Risiken und Chancen sowie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf die Nachhaltigkeit zu verschaffen.

### Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Branchen

Wird in Ihrem Unternehmen bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung über Klimarisiken bzw. Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt oder ist dies geplant?



Summen können aufgrund von Rundungsdifferenzen abweichen, keine Darstellung von „weiß ich nicht“ oder „keine Angabe“

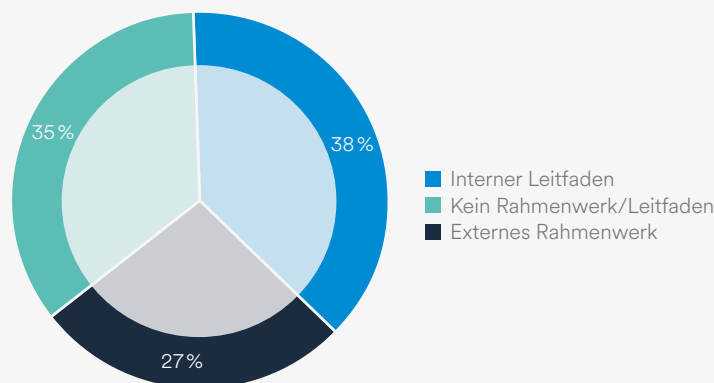
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass 40 % der Unternehmen bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Klimarisiken und -chancen etabliert haben. Allerdings haben auch 22 % der befragten Unternehmen angegeben, dass sie dies in absehbarer Zeit nicht planen. Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Neutralität berichten schon jetzt häufiger (51%) zu Nachhaltigkeitsaspekten als Unternehmen mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion (43%). Im Zusammenhang mit der Umsetzung aktueller Regularien (CSRD, EU-Taxonomie-Verordnung) und der Einbettung der Klimastrategie in die Unternehmensstrategie liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen mit einer ambitionierten Klimastrategie (CO<sub>2</sub>-Neutralität) Nachhaltigkeit stärker intern verankert haben.



Insgesamt befindet sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grund der bisherigen Freiwilligkeit für nicht börsennotierte Unternehmen im Aufbau, wobei der zunehmende regulatorische, aber auch marktseitige Druck, z. B. durch Kapitalgeber die aktuellen Unterschiede zwischen den Branchen deutlich reduzieren wird. Unternehmen, die bislang noch keine Nachhaltigkeitsberichterstattung geplant haben, sollten zeitnah entsprechende Berichtsstrukturen aufbauen, um die gestaffelten Anforderungen der CSRD ab dem Geschäftsjahr 2024 erfüllen zu können.

### Genutzte Rahmenwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Welche der folgenden Rahmenwerke nutzen Sie derzeit für die Nachhaltigkeitsberichterstattung?



„Externes Rahmenwerk“ inklusive Antwortmöglichkeit „wird über Konzern/Holding geregelt“ und „weiß nicht“/„keine Angabe“

Die Nutzung von Rahmenwerken (z. B. Global Reporting Initiative – GRI, Sustainability Accounting Standards Board – SASB, Carbon Disclosure Project – CDP) bildet die Grundlage für eine systematische und transparente Darstellung von Nachhaltigkeitsthemen eines Unternehmens. Hierbei ist die Auswahl des Rahmenwerkes sorgfältig zu treffen, damit der Aufwand für die Berichterstattung in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis steht. Während mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen noch kein Rahmenwerk oder Leitfaden nutzt (darunter Handel 70%), fällt die häufigste Wahl in allen Branchen auf einen internen Leitfaden (verarbeitendes Gewerbe: 39%, Handel 25%, Dienstleistung: 41%). Interne Leitfäden ermöglichen dabei das Bündeln unterschiedlicher relevanter Kriterien und Leistungsindikatoren aus verschiedenen Rahmenwerken angepasst an das jeweilige Geschäftsmodell, sodass ein optimal zugeschnittener Reporting-Rahmen entsteht. Zukünftig sind jedoch spätestens ab dem Geschäftsjahr 2025 von allen großen Unternehmen die Vorgaben der CSRD und der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) verpflichtend zu erfüllen. Der hierdurch entstehende Aufwand sollte frühzeitig in der Finanz- und Personalplanung berücksichtigt werden.

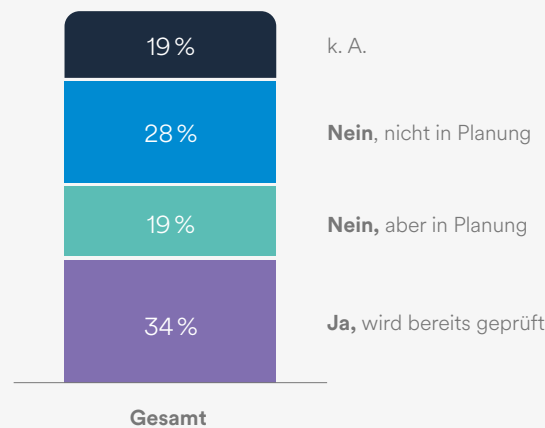
Der quantitative Umfang der Klimaberichterstattung ist dabei allerdings nicht zwangsläufig positiv mit der Qualität der veröffentlichten Informationen verknüpft. Das Risiko einer Informationsüberflutung ist hierbei zu berücksichtigen. Letztlich kann erst eine externe Prüfung der Informationen die Verlässlichkeit, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der Daten sicherstellen. Dies ist insbesondere für eine Weiterverarbeitung im Rahmen von Finanzierungsentscheidungen von hoher Relevanz. Gleichzeitig wird durch eine externe Prüfung auch die Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Abschluss-



adressaten erhöht und Green-Washing-Vorwürfen entgegengewirkt. Durch die CSRD wird künftig eine externe Prüfungspflicht, zunächst mit begrenzter Prüfungssicherheit, vorliegen. Besonders empfehlenswert ist hierbei die gemeinsame Prüfung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den bestehenden Wirtschaftsprüfer, da so Synergieeffekte optimal genutzt werden können.

### Externe Prüfung

Wird die nicht-finanzielle Erklärung bzw. der Nachhaltigkeitsbericht in Ihrem Unternehmen extern geprüft?



### Herausforderungen und Lösungsskizzen

Die Ausweitung des Anwenderkreises durch die CSRD führt dazu, dass viele mittelständische Unternehmen erstmals verpflichtend einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen. Die erste Herausforderung besteht dabei in der Sicherstellung der Datenverfügbarkeit, -vergleichbarkeit und -validierung. Hierzu sind neben einer entsprechenden IT-Infrastruktur geeignete Prozesse zur regelmäßigen Erhebung und Weiterleitung der Daten an die entsprechenden Stellen notwendig. Optimalerweise kommt es zu einer Verzahnung zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht, um Synergieeffekte zu bündeln, kosteneffiziente Abläufe sicherzustellen und etwaige Widersprüche zwischen beiden Berichten zeitnah aufdecken zu können. Darüber hinaus sollten Prozesse etabliert werden, die eine kontinuierliche Prüfung relevanter aktueller und geplanter Regularien, insbesondere auf EU-Ebene, hinsichtlich Auswirkungen auf das eigene Geschäftsfeld oder die Lieferkette garantieren.

Mittelständische Gesellschaften, sofern sie große Kapitalgesellschaften repräsentieren oder an der Börse notiert sind (mit Ausnahme der Kleinstgesellschaften), sind im Rahmen der CSRD zusätzlich zur Berichterstattungspflicht auch zur externen Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts verpflichtet. Allerdings besteht für die ersten Jahre die Erleichterung der Prüfung mit begrenzter Sicherheit. In Abhängigkeit von der Nutzung des Mitgliedstaatenwahlrechts durch den deutschen Gesetzgeber sollte frühzeitig diskutiert werden, ob zusätzlich zum Abschlussprüfer eine weitere auf Nachhaltigkeitsberichte spezialisierte Instanz beauftragt werden soll oder ob die Prüfung des Finanz- und



Nachhaltigkeitsberichts aus einer Hand (des Wirtschaftsprüfers) erfolgt. Auch die Frage hinsichtlich einer freiwilligen frühzeitigen Prüfung mit hinreichender Sicherheit sollte erörtert werden. Je umfangreicher die externe Prüfung erfolgt, desto belastbarer und glaubwürdiger sind die Daten für Stakeholder. Insbesondere im Rahmen der zunehmenden Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsberichte im Finanzierungprozess durch Banken oder Private-Equity Firmen kann ein proaktives transparentes Vorgehen in der Berichterstattung und Prüfung einen positiven Einfluss auf Finanzierungsbedingungen haben.



# Kontakt

## Ihre AnsprechpartnerInnen



**Steffen Puhlmann**

Direktor

[steffen.puhlmann@fti-andersch.com](mailto:steffen.puhlmann@fti-andersch.com)



**Janina Hellwig**

Senior Managerin

[janina.hellwig@fti-andersch.com](mailto:janina.hellwig@fti-andersch.com)

## FTI-Andersch

Taunusanlage 9–10  
60329 Frankfurt am Main

---

Stephansplatz 2–6  
20354 Hamburg

---

Speditionstraße 21–23  
40221 Düsseldorf

---

Friedrichstraße 187  
10117 Berlin