

LB  BW

Bereit für Neues

# Nachhaltigkeit und Green Finance. Wie Unternehmen die Datenflut beherrschen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	03	<b>Top-Entscheider im Interview</b>	
<b>Nachhaltigkeit: großer Aufwand und Chance zugleich</b>	04	<b>Nachhaltig handeln, um die Effizienz zu stärken</b>	23
Unternehmen, die sich frühzeitig strategisch positionieren, können aus regulatorischen Themen Vorteile ziehen, selbst wenn sie den Aufwand als hoch empfinden. <i>Joachim Erdle, Vorstand Unternehmenskunden der Landesbank Baden-Württemberg</i>		Maincubes setzt bei der Unternehmensfinanzierung auf individuelle Nachhaltigkeits-KPIs. <i>Arne Weber, Chief Financial Officer, Maincubes</i>	
<b>Executive Summary</b>	06	<b>»Nachhaltigkeit zahlt sich aus«</b>	26
Herausforderungen standhalten, Strukturen schaffen		Altana systematisiert konsequent das ESG-Datenmanagement und setzt dabei auch auf KI. <i>Stefan Genten, CFO, Altana</i>	
<b>Befragungsergebnisse</b>		<b>»Alles andere als plumpes Marketing«</b>	29
Methodik	09	ZF denkt Nachhaltigkeit ganzheitlich. Als Teil der Konzernstrategie ist sie in allen Geschäftsprozessen und Organisationsbereichen fest verankert. <i>Michael Frick, CFO, ZF</i>	
Nachhaltigkeit trotz Dauerkrise	10	<b>Anhang</b>	
Transformation profitiert von nachhaltiger Finanzierung	14	Glossar	32
Der Datenflut entgegenzutreten	18	Impressum	33
Nachholbedarf auf mehreren Ebenen	21	Ansprechpartner	34

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser,

die wirtschaftliche Lage verschlechtert sich zunehmend, Inflation und Zinsumfeld fordern Unternehmen heraus. Bei einigen führt die Dauerkrise inzwischen schon zu Strategieanpassungen. Effizienz und Kostenoptimierungen stehen hoch im Kurs, mancherorts scheint die eigene nachhaltige Transformation etwas in den Hintergrund zu rücken. Verliert damit auch das Thema Green Finance an Relevanz? Dass dem nicht so ist, zeigt unsere aktuelle Studie.

Prioritäten werden zwar neu sortiert, doch gerade dem E von ESG – also dem Faktor Umwelt – wird nach wie vor eine große Bedeutung beigemessen. Auch die Nutzung von nachhaltigen Finanzierungen nimmt zu. Immer mehr Unternehmen sammeln Erfahrungen mit modernen Finanzinstrumenten, die einen individuellen Nachhaltigkeitsbezug haben. Besonders spannend: In den vergangenen Jahren wurde oft betont, dass solche Finanzierungen dabei helfen können, die interne Wahrnehmung für das Thema Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen zu stärken. Auch Marketingeffekte waren ein häufig genannter Grund für die Nutzung dieser Instrumente. Hier zeichnet sich ein Wandel ab: Mittlerweile gewinnt die Wirkung solcher Finanzierungen auf Investoren an Bedeutung.

Bei den sogenannten ESG-linked Finanzierungen zieht inzwischen die Mehrheit der befragten Finanzentscheider eine Koppelung an individuelle KPIs anstelle von ESG-Ratings vor. Das passt deshalb ins Bild, da die Regulatorik immer mehr Unternehmen dazu zwingt, systematisch ESG-Daten zu erfassen und zu berichten. Doch viele Unternehmen betreten hier Neuland, denn bislang sind passende Kennzahlen weder identifiziert noch gemessen worden. Entsprechende Prozesse und Verantwortlichkeiten müssen neu etabliert werden. Diese Aufgabe ist nicht leicht, wie die Befragungsergebnisse zeigen. Aber es führt kein Weg an ihr vorbei, denn ein umsichtiges ESG-Datenmanagement ist das A und O für den Erfolg.

Wie die deutsche Wirtschaft auf die ESG-Datenflut reagiert, erfahren Sie in dieser Studie. Zudem lesen Sie in den Interviews mit Finanzentscheidern von Altana, ZF Friedrichshafen und Maincubes, wie dies in der Praxis aussehen kann.

Viel Gewinn beim Lesen wünschen Ihnen,

Joachim Erdle  
LBBW

Antonia Kögler  
FINANCE

Jacqueline Preußner  
F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research



### Die Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance« mit vertiefenden Interviews

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Online-Befragungen, durch die das Thema Nachhaltigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet wird. Zum einen berichten 188 Unternehmensentscheider von ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten. Zum anderen geben 177 Finanzentscheider Auskunft über den Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung. Zusätzlich bieten drei persönliche Interviews eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.



# Nachhaltigkeit: großer Aufwand und Chance zugleich.

**Nachhaltigkeit ist für deutsche Unternehmen eine große Herausforderung. Joachim Erdle, Vorstand für Unternehmenskunden bei der LBBW, spricht über KPIs, die aufwendige Datenerhebung und die neuen Chancen, die eine frühzeitige nachhaltige Aufstellung bietet.**

*Herr Erdle, seit Januar dieses Jahres verantworten Sie als LBBW-Vorstand das Unternehmenskundengeschäft. Damit verbunden sind sicherlich eine Reihe von Kundengesprächen. Wie nehmen Sie das Thema Nachhaltigkeit in diesen Gesprächen wahr?*

Nachhaltigkeit hat dort definitiv einen hohen Stellenwert. Sie ist jedoch aktuell nur eines von vielen Themen, da die Unternehmen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert sind: Nachwehen der Corona-Pandemie, Arbeitskräftemangel, Talentbindung, Lieferkettenthematiken und geopolitische Unsicherheiten. Hinzu kommt die gesamtwirtschaftliche Situation, die das Liquiditätsmanagement in den Fokus rückt. Trotzdem steht Nachhaltigkeit auf der Agenda aller Unternehmen. Viele gehen aktiv an das Thema heran. Sie sehen darin auch Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen und sich neu zu positionieren.

Allerdings beschäftigt sich das Gros der Unternehmen bislang vorrangig mit den ökologischen Themen, dem E in ESG. Social und Governance stehen eher weniger im Fokus. Das wird sich jedoch zukünftig ändern, denn die drei Bereiche sind gleich wichtig. Im Bereich Ökologie schauen die meisten vor allem auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz und den Energieeinsatz. Aber auch dort sind noch viele andere Themenfelder relevant, nehmen Sie zum Beispiel die Biodiversität.

*Blicken wir auf die Studie: Die Mehrheit der befragten Unternehmensentscheider hat sich bereits mit nachhaltigen Finanzierungsformen beschäftigt. Worin sehen Sie die Motivation für Unternehmen, sich für eine nachhaltige Finanzierung zu entscheiden?*

Im Vordergrund steht, dass Nachhaltigkeit ein Teil der Unternehmensstrategie wird. Aus unseren Gesprächen und unseren Beratungsmandaten nehmen wir mit, dass mittlerweile die meisten Unternehmen so vorgehen. Im Anschluss geht es um die Operationalisierung und erst dann ergibt sich möglicherweise ein nachhaltiges Finanzierungskonzept. Nur so ist es glaubwürdig und vermeidet den Verdacht des Greenwashing. Bei grünen Finanzierungen geht es aktuell darum, dass man sich professionell mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt.

*Bei nachhaltigen Finanzierungen spielen KPI-Verknüpfungen eine wichtige Rolle. Aus Ihren Erfahrungen in Corporate Finance: Inwieweit sind Unternehmen bereits in der Lage, ihre wesentlichen Kennzahlen zu definieren?*

Nachhaltigkeitsratings treten allmählich in den Hintergrund. Das zeigt unsere Erfahrung sowohl aus Finanzierungs- als auch aus Investorenperspektive. Individuelle KPIs werden heute gleichermaßen von Unternehmen und Investoren bevorzugt. Sie wirken deutlich spezifischer und unmittelbarer. Gute KPIs sind eindeutig, messbar und ihre Ausprägung hat ein Ambitionsniveau. Vor allem größere Unternehmen sind hier schon weiter. Sie erstellen seit geraumer Zeit Nachhaltigkeitsberichte, die Prozesse sind dort etabliert. Dass kleinere Unternehmen hier noch nicht so weit sind, liegt natürlich auch darin begründet, dass sie noch nicht den gleichen Berichtspflichten unterworfen sind.

---

**»Individuelle KPIs wirken spezifischer und unmittelbarer. Sie sind eindeutig und gut messbar.«**

Es ist interessant zu sehen, dass Unternehmen, die bereits KPIs definiert haben, diese regelmäßig hinterfragen und anpassen. Die Definition der KPIs und ihrer Ausprägung ist ein laufender Prozess, der nie abgeschlossen ist und immer weiterentwickelt werden muss. Die Themen regelmäßig zu hinterfragen und dabei die Datentransparenz zu erhöhen ist eine Herausforderung. Ich bin der Meinung, dass das Steuern der Nachhaltigkeitskennzahlen in der Zukunft genauso wichtig sein wird wie das von Liquiditätskennziffern, Zins- oder auch Währungsrisiken. Datenerhebung, Datenmanagement und Datenauswertung haben deshalb in Verbindung mit Nachhaltigkeit einen neuen Stellenwert. Die Mehrheit der Unternehmen steht hier jedoch noch am Anfang.



↑ **Joachim Erdle**  
ist Vorstand Unternehmenskunden der Landesbank Baden-Württemberg.

*Die wesentlichen Kennzahlen zu definieren ist der erste Schritt. Wichtig ist dann ihr regelmäßiges Monitoring. Das ist für Unternehmen eine große Herausforderung. Warum ist es für die LBBW relevant, dass Unternehmen diese Herausforderung annehmen?*

Zunächst geht es für uns darum, zu differenzieren, welche Informationen und Kennzahlen für Unternehmen relevant sind und ob diese ein Äquivalent für ihre Transformationsbemühungen darstellen. Das ist wiederum relevant, weil wir als Bank Mittler zwischen gesellschaftlichen und politischen Interessen einerseits und den Unternehmen beziehungsweise ihrer Umsetzung auf wirtschaftlicher Seite andererseits sind. Diese Rolle wird durch die Regulatorik verstärkt, sie führt dazu, dass wir bereits heute Nachhaltigkeitsüberlegungen unserer Kunden bei Entscheidungen berücksichtigen.

Dafür müssen wir die Strategie unserer Kunden besser verstehen. Wir wollen wissen, wo sie auf ihrem Weg der nachhaltigen Transformation stehen, an welchen Stellen wir sie unterstützen können und welche Herausforderungen ihnen dabei begegnen. Dafür gehen wir mit den Kunden in einen strategischen Dialog. Wir versuchen, durch unsere neuen Verpflichtungen nicht nur Aufwand zu schaffen, sondern auch Mehrwert zu bieten. Mit unseren Nachhaltigkeitsberatern aus dem Sustainability Advisory stellen wir daher das Consulting in den Vordergrund. Sie helfen u. a. unseren mittelständischen Kunden, sich auf die Nachhaltigkeitsberichtsspflicht vorzubereiten oder diese umzusetzen.

*Wenn Sie in Ihren Kundengesprächen mit regulatorischen Themen konfrontiert werden, welchen Mehrwert können Unternehmen daraus für sich schaffen?*

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung verursacht bei den Unternehmen einen erheblichen materiellen Zusatzaufwand, der bewältigt werden muss. Alle Stakeholder müssen sich im Klaren darüber sein, dass es ein Entwicklungsprozess ist und nicht alles sofort perfekt sein wird. Am Anfang wird ein gewisser Pragmatismus erforderlich sein müssen, um Daten zu sammeln, zu analysieren und schließlich als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen zu nutzen.

Für die LBBW ist es wichtig, den Aufwand, der durch die Regulatorik erzeugt wird, im Verhältnis zur Wettbewerbssituation der Unternehmen zu betrachten. Es ist entscheidend, dass die Regulierung international ausgewogen ist, damit deutsche Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile erfahren. Auch das ist eine Aufgabe der Banken: Wir müssen der Politik und der Regulatorik zurückmelden, dass hier Augenmaß erforderlich ist.

Ob Unternehmen tatsächlich einen Mehrwert aus regulatorischen Themen ziehen können, hängt von ihrer grundsätzlichen Haltung zur Nachhaltigkeit ab. Unternehmen, die sich frühzeitig strategisch positionieren, können Vorteile daraus ziehen, selbst wenn sie den Aufwand als hoch empfinden. Diese Vorteile sind je nach Unternehmenssituation unterschiedlich. Einige können bspw. Impulse aus intensiveren Gesprächen mit ihren Kunden gewinnen, da sie deren Erwartungen besser kennen und schneller reagieren können. Nachhaltigkeit spielt aber auch gerade beim aktuellen Fachkräftemangel eine Rolle bei der Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen sollten sich daher auf den Druck einstellen und sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, um sich im Markt und im Wettbewerb zu positionieren und ihre unternehmerische Position zu verbessern.

—

**»Mit unseren Nachhaltigkeitsberatern aus dem Sustainability Advisory stellen wir daher das Consulting in den Vordergrund.«**





## Herausforderungen standhalten, Strukturen schaffen.

Trotz zahlreicher exogener Herausforderungen verlieren die Unternehmen ihre nachhaltige Transformation nicht aus dem Blick. Sicherlich spielt der wachsende regulatorische Druck hier eine Rolle. Doch die neuen Berichts- und Datenerfassungspflichten schaffen Handlungsspielräume und verbessern die Wettbewerbsposition. Außerdem eröffnen sich neue Möglichkeiten im Bereich der Finanzierung.

### 1

#### Unternehmen behalten Nachhaltigkeit im Blick

Die wirtschaftliche und geopolitische Lage zwingt viele Unternehmen zur strategischen Kurskorrektur: Das Themenfeld Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung steht für fast drei Fünftel der Unternehmensentscheider und damit deutlich häufiger als in der vergangenen Erhebung im Fokus. Zuvor drängende Themen wie die Arbeitgeberattraktivität sowie die Energie- und Lieferkettensicherheit werden aktuell etwas seltener priorisiert.

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass die aktuelle Lage den Umbau zur nachhaltigen Wirtschaft zwar verzögert, aber nicht ausbremst. Sie behalten Nachhaltigkeit strategisch im Blick und rechnen mit einem weiteren Bedeutungszuwachs in den kommenden Jahren.

### 2

#### ESG: Fokus liegt weiterhin auf E

In den Interviews mit unseren Experten wird deutlich: Alle drei Nachhaltigkeitsbereiche sind gleich wichtig. Bei der Priorisierung der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und nachhaltige Unternehmensführung liegt der Fokus der befragten Unternehmen jedoch weiterhin auf den ökologischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Diese bleiben auch von der aktuellen Krisenlage weitgehend unbeeinflusst. Lediglich die Verringerung der unternehmenseigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen steht seltener im Mittelpunkt als zuvor.

In den Bereichen soziale Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung ist der Einfluss der exogenen Herausforderungen deutlicher zu spüren. Mancherorts wurden die Investitionen in diesen Bereichen im Vergleich zur vergangenen Erhebung zurückgefahren.

## 3

**Nachhaltigkeit wird Teil der Organisation**

Immer umfangreichere nationale und EU-weite Regelungen erhöhen die Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung. Das erzeugt Transformationsdruck: 46% der befragten Unternehmensentscheider beschäftigen sich derzeit mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – in der Studie von 2023 lag der Anteil noch bei 37%.

Um die Berichtspflicht zu erfüllen, schaffen zahlreiche Unternehmen derzeit die notwendigen Strukturen. Sie bilden eigenständige Abteilungen oder integrieren die Aufgaben in existierende Einheiten wie den Finanzbereich. Damit sich die Qualität von Nachhaltigkeits- und Finanzberichten zukünftig nicht mehr wesentlich unterscheidet, bedarf es ausgewiesener Fachkräfte: Die Hälfte der Finanzentscheider, deren Unternehmen aktuell oder in näherer Zukunft einer Berichtspflicht unterliegen, hat deshalb neues Personal eingestellt.

## 4

**CSRD: viel Aufklärungsbedarf, hoher Aufwand**

Durch die CSRD werden allein in Deutschland bis 2028 circa 15.000 Unternehmen direkt berichtspflichtig. Die nicht-finanzielle Berichterstattung bedeutet für die Unternehmen zunächst vor allem eins: Ressourceneinsatz ohne direkten Ertrag. Drei Fünftel der Unternehmensentscheider berichten von zusätzlichem administrativem Aufwandaufgrund der nicht-finanziellen Berichterstattung. Dennoch führt daran kein Weg vorbei. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird, getrieben von der Regulatorik, im Laufe des Jahrzehnts zur allgemeinen Voraussetzung des Wirtschaftens. Trotz dieser Relevanz sind 34% der befragten Unternehmensentscheider die Inhalte der CSRD nicht klar. Mehr noch: Vier von zehn Befragten aus Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz sind sich hinsichtlich der genauen Anforderungen und Auswirkungen der CSRD unsicher.

## 5

**Systematische ESG-Datenerfassung ist zunehmend verbreitet**

ESG-Informationen werden künftig anhand der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) offengelegt. Deren branchenübergreifende Anforderungen umfassen bereits über 1.000 ESG-Datenpunkte. Vier von fünf Finanzentscheidern sind sich einig, dass diese Datenflut nur durch ein umsichtiges Datenmanagement beherrschbar ist. Für berichtspflichtige Unternehmen führt deshalb kein Weg an einer ESG-Daten-Governance vorbei. 40% der Befragten sehen ihr Unternehmen hinsichtlich der systematischen Erfassung von Kennzahlen gut aufgestellt. Große Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz sind hier, bedingt durch die regulatorischen Anforderungen, schon weiter: Mehr als Hälfte hat eine systematische ESG-Datenerfassung etabliert.

## 6

**Datenarbeit wird unterschätzt**

Zu einer ESG-Daten-Governance gehören Erfassungsrichtlinien, standardisierte Quellen und Formate sowie idealerweise eine automatisierte Erhebung und Verarbeitung von Daten. Viele fordert jedoch bereits der Umgang mit ESG-relevanten Rohdaten heraus: Für fast zwei Drittel der befragten Finanzentscheider ist der Datenerfassungsaufwand problematisch, zudem klagt die Hälfte über mangelnde Datenqualität. Vielerorts wird im Vorfeld auch der Aufwand der Datenerfassung unterschätzt. Während drei Viertel der Finanzentscheider aus berichtspflichtigen Unternehmen den Datenerfassungsaufwand als herausfordernd einstufen, ist dieser Anteil bei Unternehmen, die perspektivisch berichtspflichtig werden oder noch keine regulatorischen Druck verspüren, geringer.



# 7

## Nachhaltige Finanzierungen: veränderte Wahrnehmung, steigende Nutzung

Mit ihrer steigenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz wird Nachhaltigkeit auch für die Unternehmensfinanzierung immer wichtiger. Nur noch ein knappes Fünftel der Finanzentscheider erklärt, dass diese speziellen Finanzierungsinstrumente nicht für eine nachhaltige Transformation erforderlich sind. Gleichzeitig ändert sich auch die Perspektive auf nachhaltige Finanzierungsinstrumente: Die Beeinflussung des Mindset innerhalb der Organisation ist im Vergleich zu den vergangenen Erhebungen seltener ein Grund, sich mit nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten zu beschäftigen, und auch die Bedeutung von PR- und Marketingeffekten nimmt ab. Die Wirkung auf potentielle Investoren wird dagegen positiver eingeschätzt.

Daneben nimmt die tatsächliche Nutzung von nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten stetig zu: 17% der befragten Finanzentscheider geben inzwischen an, ESG-linked Loans genutzt zu haben (2022<sup>1)</sup>: 5%). Green Loans und Green Bonds haben jeweils 10% der befragten Finanzentscheider umgesetzt (2022: 4% und 9%).

# 8

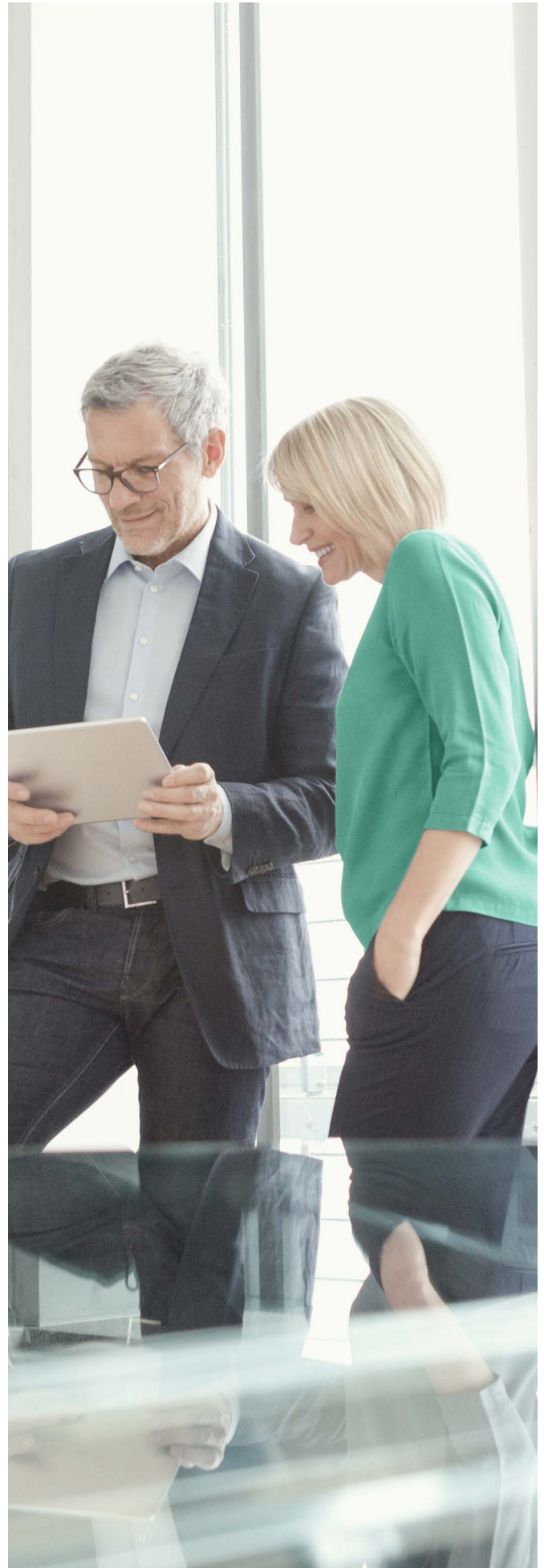
## Individuelle KPIs werden relevanter

Nachhaltige Finanzierungen werden nur selten aufgrund tatsächlicher Kostenvorteile eingesetzt. Häufiger dienen sie dazu, die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Unternehmens voranzutreiben. Auch deshalb zieht inzwischen mehr als die Hälfte der befragten Finanzentscheider die Koppelung der Zinshöhe an individuell festgelegte Kennzahlen (KPI) externen ESG-Ratings vor. Das ist ein logischer Schritt, denn die Erhebung und regelmäßige Messung von wichtigen Nachhaltigkeitskennzahlen gewinnen an Bedeutung und deren Einsatz als Messgröße für nachhaltige Finanzierungen liegt auf der Hand.

1) Publikationsjahr der zum Vergleich herangezogenen Green-Finance-Studie



**17%** der befragten Finanzentscheider geben inzwischen an, **ESG-linked Loans** genutzt zu haben.





# Methodik

Für die Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance. Wie Unternehmen die Datenflut beherrschen« führte F.A.Z. Business Media | research im Auftrag der Landesbank Baden-Württemberg LBBW und FINANCE im Oktober und November 2023 eine Online-Befragung unter 188 Unternehmensentscheidern und 177 Finanzentscheidern im deutschsprachigen Raum durch. 50 % der befragten Unternehmensentscheider kommen aus Organisationen mit einem Jahresumsatz von unter 25 Mio. EUR. In Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 25 Mio. bis unter 500 Mio. EUR arbeiten 34%, 13% sind bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 500 Mio. EUR oder mehr beschäftigt.

41% der befragten Finanzentscheider kommen aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100 Mio. EUR. In Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 Mio. bis unter 1 Mrd. EUR arbeiten 28%. Weitere 29% der befragten Finanzentscheider sind in Unternehmen mit einem Umsatz von 1 Mrd. EUR oder mehr beschäftigt.

Zusätzlich haben wir drei persönliche Tiefeninterviews geführt. Dabei standen eine inhaltliche Einordnung und die Vertiefung der Befragungsergebnisse im Vordergrund. Die Interviews und Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewten wider.

## Funktion im Unternehmen

in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188



- Geschäftsführung/Vorstand 87%
- Verantwortlicher Nachhaltigkeitsmanagement 6%
- Mitarbeiter Nachhaltigkeitsmanagement 3%
- Sonstiges 3%
- Keine Angabe 1%

in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Geschäftsführung/Vorstand 34%
- Leiter Treasury/Finanzen 43%
- Mitarbeiter Treasury/Finanzen 19%
- Sonstiges 2%
- Keine Angabe 2%

## Jahresumsatz der Unternehmen

in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188



- Weniger als 25 Mio. EUR 50%
- 25 Mio. bis unter 500 Mio. EUR 34%
- 500 Mio. EUR oder mehr 13%
- Keine Angabe 3%

in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Weniger als 100 Mio. EUR 41%
- 100 Mio. bis unter 500 Mio. EUR 20%
- 500 Mio. bis unter 1 Mrd. EUR 8%
- 1 Mrd. bis unter 5 Mrd. EUR 17%
- 5 Mrd. oder mehr 12%
- Keine Angabe 2%

# Nachhaltigkeit trotz Dauerkrise.

**Inflation, Hochzinspolitik und Fachkräftemangel: Die Herausforderungen zwingen viele Unternehmen zur strategischen Kurskorrektur. Sie behalten zwar Nachhaltigkeit im Blick, ordnen jedoch Prioritäten neu. Zum Teil werden Investitionen in die soziale Nachhaltigkeit und die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung gedrosselt.**

Die Stimmung unter deutschen Wirtschaftsvertretern und Ökonomen ist gedämpft. Zahlreiche Branchen blicken skeptisch auf das Jahr 2024, das ergab eine Verbandsfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Nahezu die Hälfte der befragten Verbände erwartet sogar eine Produktions- oder Geschäftsabnahme gegenüber dem Vorjahr. Daher prognostizieren die Ökonomen des IW für 2024 einen weiteren Rückgang der deutschen Wirtschaftsleistung. Es besteht die reale Gefahr einer Rezession.

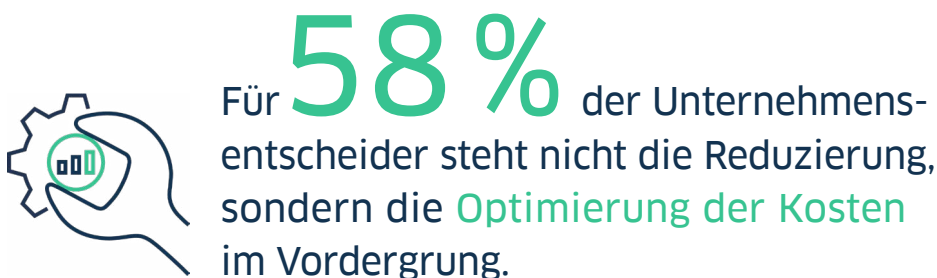
## Disziplin und Maßhalten

Auf wirtschaftlich herausfordernde Zeiten reagieren viele Unternehmen mit Prävention: Sie senken Betriebskosten, rationalisieren Geschäftsportfolios oder verschieben Investitionen. Strategien zur reinen Kostenreduzierung greifen jedoch zu kurz. Sie sichern zwar kurzfristig Gewinne, mindern jedoch mittelfristig die Produktions- oder Dienstleistungsqualität und verhindern langfristig Innovation. Für 58% der Unternehmensentscheider steht nicht die Reduzierung, sondern die Optimierung der Kosten und damit verbunden die Stei-

gerung der Effizienz im Vordergrund. Im Vergleich zu den vergangenen Erhebungen ist das eine Kurskorrektur: In der Studie von 2023 stand diese Maßnahme bei 47% der Unternehmensentscheider im Fokus, 2022 lag der Anteil bei 43%. Gerade mittlere und große Unternehmen verfolgen diese Strategie: Während sich 2023 49% der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 25 Mio. bis unter 500 Mio. EUR mit der Kostenoptimierung auseinandersetzen, sind es 2024 bereits 63%. Bei Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz stieg der Anteil sogar von 59 auf 75%.

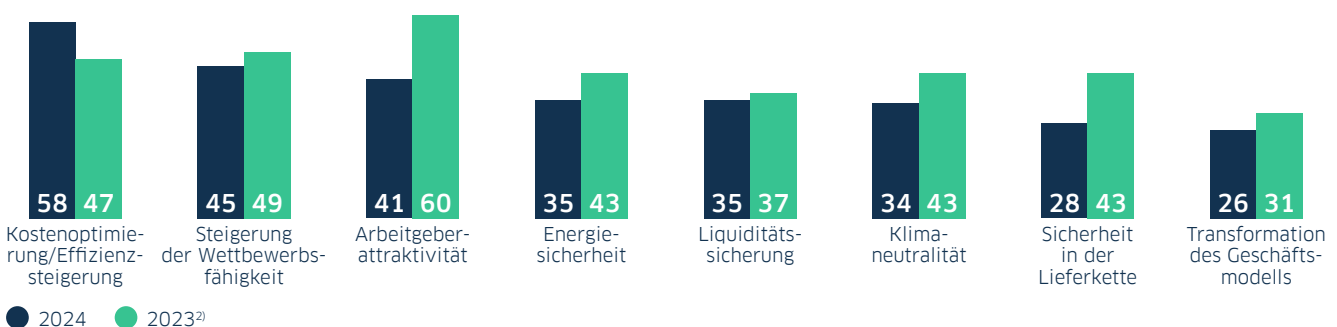
## Schwelende Krisenherde

Der Fachkräftemangel bleibt trotz schwächelnder Konjunktur eine der größten Herausforderungen. Auf diesen Engpass reagieren viele Unternehmen mit Maßnahmen zur Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Die krisenhafte Situation führt jedoch dazu, dass die Arbeitgeberattraktivität derzeit nur für 41% der befragten Unternehmensentscheider im Mittelpunkt steht, womit sie nur noch an dritter Stelle wichtiger Themenfelder rangiert.



## Krisenhafte Lage zwingt viele Unternehmen zur Kurskorrektur

Was sind für Sie derzeit wichtige Themenfelder?<sup>1)</sup> in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188 (2024) / 188 (2023)



1) Mehrfachnennungen möglich, Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges« und »weiß nicht/keine Angabe«

2) Befragung zur Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance« 2023; Befragungszeitraum: November und Dezember 2022

Auch die Energie- und Lieferkettensicherheit drängen derzeit etwas weniger. Unter Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz stufen nur noch 33% der Befragten die Energiesicherheit (2023: 77%) und 46% die Sicherheit in der Lieferkette (2023: 68%) als wichtiges Themenfeld ein.

### Nachhaltigkeit weiter hoch im Kurs

Die Klimaneutralität steht ebenfalls seltener auf der Agenda. Die Zahl großer Unternehmen, die Klimaneutralität als wichtiges Ziel einstufen, bleibt jedoch mit 67% stabil. Verantwortlich dafür ist die Regulatorik, die hauptsächlich Großunternehmen zur Transformation verpflichtet.

**»Nachhaltigkeit ist kein lästiges Beiwerk, sondern ein wesentlicher Faktor für unsere Wettbewerbsfähigkeit und damit für den Erfolg unseres Unternehmens.«**

Michael Frick  
CFO, ZF Friedrichshafen AG

Egal ob EU Green Deal oder Lieferkettengesetz, es führt kein Weg mehr an Nachhaltigkeit vorbei. Die befragten

Unternehmensentscheider stimmen hier mehrheitlich zu: 81% erwarten, dass sich der Stellenwert von Nachhaltigkeit für Unternehmen in den kommenden fünf Jahren weiter erhöht. Allerdings nimmt die Zahl derer, die sagen, die Relevanz wird sich weiter erhöhen, erstmals seit Beginn dieser Studienreihe ab (2023: 91%). Ein Grund dafür ist das hohe Ausgangsniveau mit Blick auf die Relevanz. Zudem gehen die Entscheider kleiner Unternehmen seltener als 2023 von einer Zunahme der Relevanz (69 statt 92%) aus.

84% der Unternehmensentscheider haben sich bereits mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Ein Zehntel will dies zudem in naher Zukunft angehen. Sie sind sich einig, dass die Krise nicht folgenlos bleibt: 73% sagen, dass die Energiedebatte sowie geo- und wirtschaftspolitische Verwerfungen den Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft verzögern.

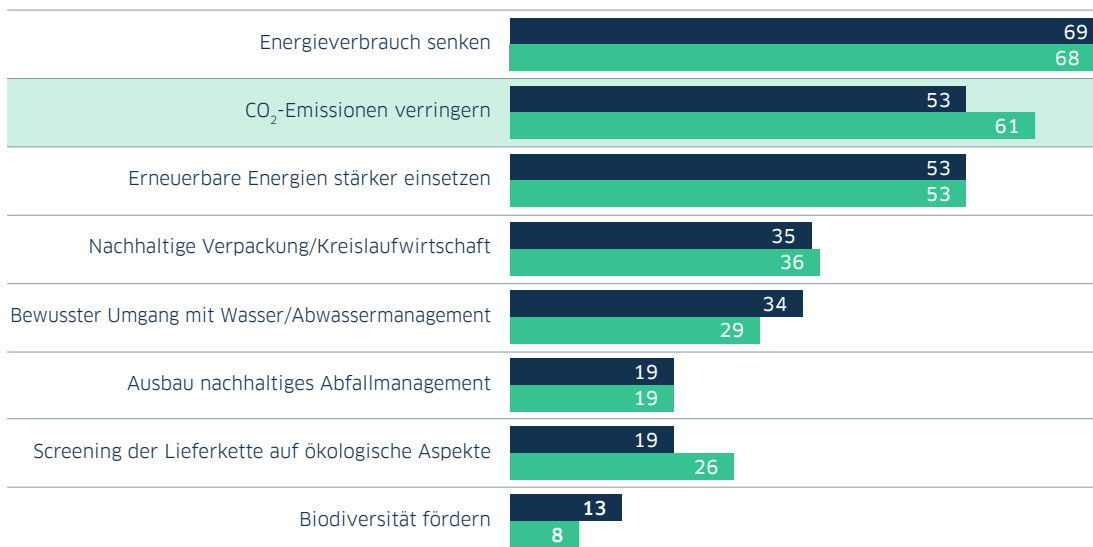
### Veränderte ESG-Prioritäten

Nachhaltiges Wirtschaften heißt, gesellschaftliche und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit und die Stakeholderbeziehungen zu integrieren. Die Unternehmensaktivitäten lassen sich dabei hinsichtlich ihrer Wirkung einer der drei ESG-Dimensionen zuordnen: Environment (Ökologie), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung).

Die Befragung zeigt: Nachhaltigkeit bleibt trotz Dauerkrise ein Top-Thema in der Wirtschaft. Für die Mehrheit der Unternehmen steht dabei weiter der ökologische Aspekt im Mittelpunkt. Deutlich ist aber auch: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen zu neuen Prioritäten.

### Unternehmen setzen weiter auf ökologische Nachhaltigkeit

Welche ökologischen Themen stehen in Ihrem Unternehmen im Mittelpunkt?<sup>1)</sup>  
in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188 (2024) / 171 (2023)



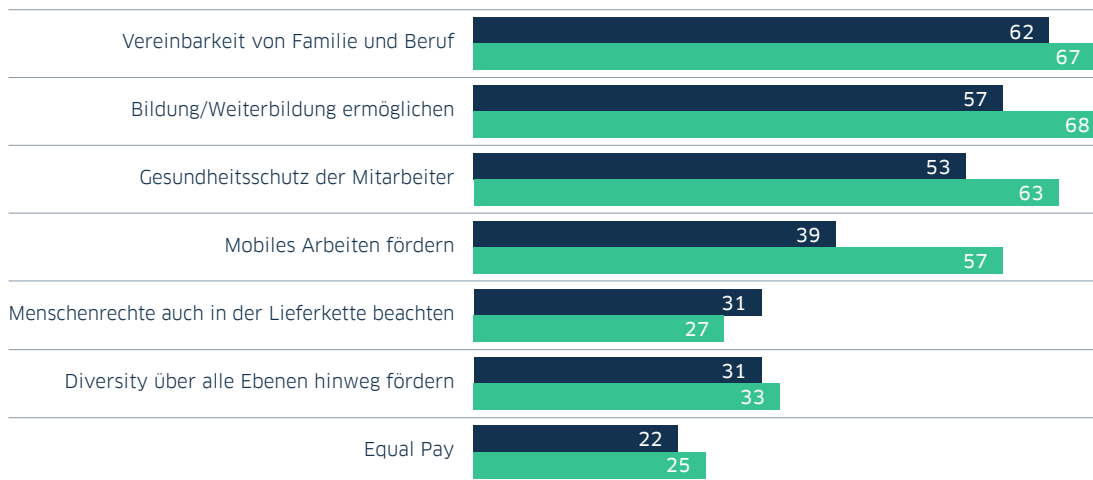
● 2024 ● 2023<sup>2)</sup>

1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges«, »ökologische Aspekte nicht relevant« und »weiß nicht/keine Angabe«

2) Befragung zur Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance« 2023; Befragungszeitraum: November und Dezember 2022

### Investitionen in soziale Nachhaltigkeit rückläufig

Welche sozialen Themen stehen in Ihrem Unternehmen im Mittelpunkt?<sup>1)</sup>  
in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188 (2024) / 168 (2023)



● 2024 ● 2023<sup>2)</sup>

1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges«, »soziale Aspekte nicht relevant« und »weiß nicht/keine Angabe«  
2) Befragung zur Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance« 2023; Befragungszeitraum: November und Dezember 2022

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

### E: Weiterhin Vorrang

Die ökologischen Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen werden durch die Krise nur geringfügig beeinflusst. Einzig die Verringerung der unternehmenseigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen steht deutlich seltener im Mittelpunkt als zuvor: Nur noch 53% der Entscheider fokussieren sich auf diese Maßnahme (siehe Grafik Seite 11). Einige Unternehmen konsolidieren hier offenbar erste Erfolge, andere sichern jedoch nach wie vor die Versorgung mittels kurzfristig verfügbarer Energieträger, ohne dabei auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz zu achten.

Ein verringerter Energieverbrauch steht weiterhin für die meisten Unternehmensentscheider im Fokus. 69% der befragten Organisationen beschäftigen sich damit. Das gilt besonders für die Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz: 88% wollen den Energiebedarf reduzieren. Im Zuge der vergangenen Erhebung lag dieser Anteil noch bei 77%.

Im Hinblick auf diese Effizienzmaßnahmen und die Verbesserung der unternehmenseigenen CO<sub>2</sub>-Bilanz spielen auch die erneuerbaren Energien eine wichtige Rolle. Auf grünen Strom setzt trotz aller Widrigkeiten weiterhin etwas mehr die Hälfte der Betriebe. Insbesondere mittlere und große Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 25 Mio. EUR legen ihren Fokus auf den Einsatz erneuerbarer Energie. Das unterstreicht den Stellenwert, den die ökologische Transformation innerhalb dieser Unternehmen hat.

### S: Seltener im Fokus

Im Bereich soziale Nachhaltigkeit sind die Auswirkungen der Polykrise spürbarer. Während die Unternehmen in den Vorjahren hier bereits viele Maßnahmen umgesetzt haben, steht aktuell bspw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 62% etwas seltener im Fokus. Für den Unterschied sind hauptsächlich Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz verantwortlich: 2023 stand dieses Thema noch bei 73% der Unternehmen im Mittelpunkt, aktuell lediglich bei 42%.

**»Das Gros der Unternehmen beschäftigt sich bislang vorrangig mit den ökologischen Themen. Das wird sich jedoch zukünftig ändern, denn die drei Bereiche sind gleich wichtig.«**

Joachim Erdle, Vorstand  
Unternehmenskunden, LBBW

# ESG 81%

Der Stellenwert von Nachhaltigkeit für Unternehmen wird sich in den kommenden fünf Jahren erhöhen.<sup>1)</sup>

1) Zustimmungsqute; in Prozent der Unternehmensentscheider; n = 188

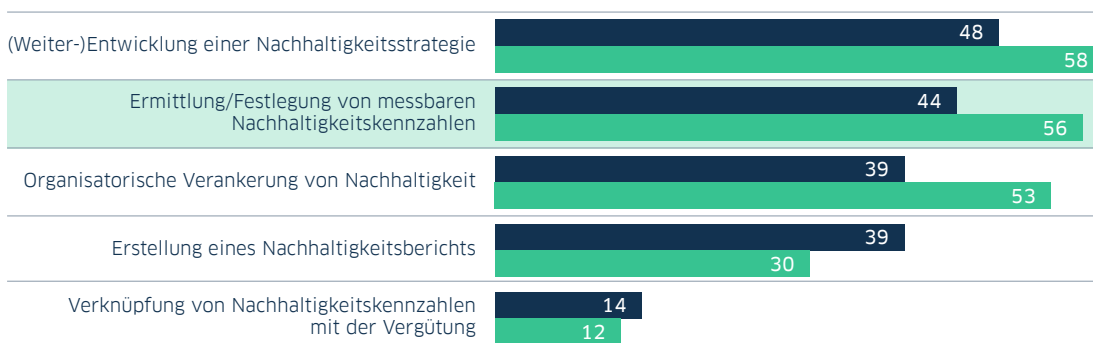
Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

Bildungs- und Weiterbildungsangebote stehen aktuell für 57% und der Gesundheitsschutz für 53% aller befragten Unternehmensentscheider im Mittelpunkt. Im Zuge der vergangenen Erhebung galt dies noch für 68 beziehungsweise 63% der Befragten. Unternehmen mit weniger als 25 Mio. EUR Jahresumsatz achten jedoch inzwischen mit 49% (2023: 73%) und 39% (2023: 55%) deutlich seltener auf beide Maßnahmen. Der Anteil der Vertreter mittlerer und großer Unternehmen, die auf diese Maßnahmen setzen, bleibt im Vergleich jedoch stabil.

Insgesamt zeigt sich: Das hohe Niveau aus der vergangenen Studie wird aktuell nicht erreicht. Nahezu alle Maßnahmen sozialer Nachhaltigkeit stehen derzeit seltener im Mittelpunkt. Befeuert durch den angespannten Arbeitsmarkt, hatten die befragten Unternehmen im Vorjahr so viele Maßnahmen auf der Agenda wie in keiner Erhebung dieser Studienreihe zuvor. Dieser Trend ist zumindest vorübergehend gestoppt.

## Integration nachhaltiger Unternehmensführung weiter ausbaufähig

Welche Steuerungs- und Regelungsthemen stehen in Ihrem Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit im Mittelpunkt?<sup>1)</sup>; in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188 (2024) / 163 (2023)



● 2024

● 2023<sup>2)</sup>

1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges«, »Steuerungs- und Regelungsthemen nicht relevant« und »weiß nicht/keine Angabe«

2) Befragung zur Studie »Nachhaltigkeit und Green Finance« 2023; Befragungszeitraum: November und Dezember 2022

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

## G: Stellenweise Stagnation

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung beobachten. Die Integration folgt vier idealtypischen Schritten: Eine Strategie wird entwickelt, Nachhaltigkeit organisatorisch verankert und Kennzahlen werden identifiziert. Auf Basis der gemessenen und bewerteten Kennzahlen werden im Anschluss Nachhaltigkeitsziele abgeleitet.

Die Befragungsergebnisse zeigen: Für zahlreiche Unternehmen steht diese Integration derzeit nicht so stark im Mittelpunkt wie für die Befragten im Jahr zuvor. Lediglich 48% der Unternehmensentscheider erklären, dass ihre Organisation derzeit eine Nachhaltigkeitsstrategie (weiter-)entwickelt. 39% gehen einen Schritt weiter und verankern Nachhaltigkeit auch organisatorisch. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitskennzahlen steht zudem bei 44% und die mit dem Nachhaltigkeitsbericht bei 39% auf der Agenda.

Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz sind hier aufgrund regulatorischer Anforderungen weiter: Viele der befragten Großunternehmen haben inzwischen eine strategische Basis für Nachhaltigkeit geschaffen und diese zudem organisatorisch verankert. Zwei Drittel dieser Unternehmen befassen sich darüber hinaus mit der Ermittlung von messbaren Nachhaltigkeitskennzahlen und 63% mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

# Transformation profitiert von nachhaltiger Finanzierung.

Nachhaltige Finanzierungen gewinnen für Unternehmen in Deutschland stetig an Bedeutung und sind für die nachhaltige Transformation wichtig. Dabei steht die Bindung der Finanzierung an unternehmenseigene Nachhaltigkeitskennzahlen im Vordergrund. Trotz aller Sorgfalt bei Auswahl und Umsetzung sind sich die Finanzentscheider der Gefahr des Greenwashing bewusst.

Für Banken und andere Finanzdienstleister rückt das Thema Nachhaltigkeit auch bei Finanzierungen für Unternehmen immer stärker in den Fokus. Denn nachhaltige Finanzierungen sind ein wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Transformation. Das sehen auch die befragten Finanzentscheider: Lediglich ein knappes Fünftel von ihnen erklärt, dass diese speziellen Finanzierungsinstrumente nicht für eine nachhaltige Transformation erforderlich sind.

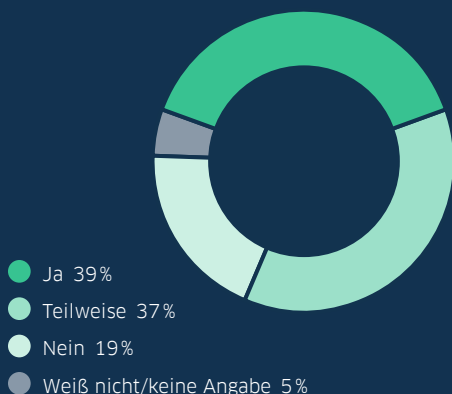
## Neue Perspektiven

Nachhaltigkeit ist im Bewusstsein der deutschen Gesellschaft fest verankert. Nachhaltiges Handeln von Unternehmen wird deshalb immer stärker vorausgesetzt und nicht mehr als bemerkenswerter Pluspunkt gesehen.

Dadurch verschiebt sich derzeit auch der Blickwinkel auf nachhaltige Finanzierungen. Bislang wurde der positive Einfluss dieser Finanzierungsinstrumente vor allem auf die interne Awareness und PR-Effekte gesehen. Die erwartete Wirkung auf potentielle Investoren wurde dagegen sehr zurückhaltend eingeschätzt. Das ändert sich aktuell deutlich: Während 2023 nur 25% der befragten Finanzentscheider die Verbreiterung der Investorenbasis als einen attraktiven Effekt von nachhaltigen Finanzierungen beurteilten, sind es jetzt 36%.

### Nachhaltige Transformation braucht passende Finanzierungen

Sind nachhaltige Finanzierungen für die nachhaltige Transformation erforderlich?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177

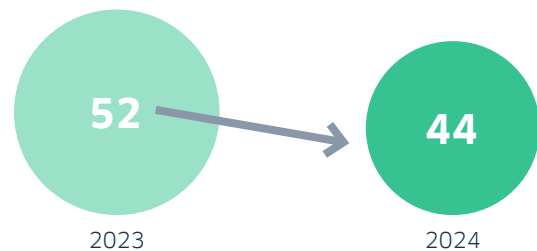


Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

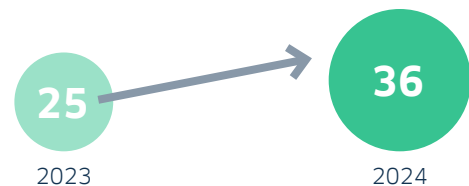
## PR-Effekt von nachhaltigen Finanzierungen steht nicht mehr so stark im Fokus

Was ist aus Ihrer Sicht an nachhaltigen Finanzierungen besonders attraktiv, unabhängig davon, ob Sie diese bereits nutzen?<sup>1)</sup>; in Prozent der befragten Finanzentscheider n = 177 (2024) / 114 (2023)

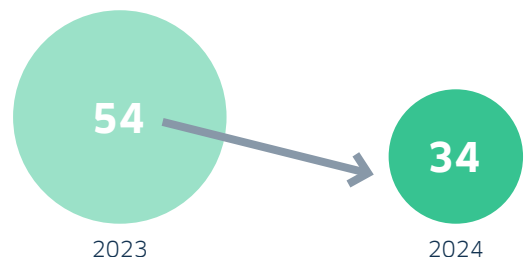
### Steigerung der internen Wahrnehmung/Awareness



### Verbreiterung der Investorenbasis



### PR/Marketingeffekt



1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges« und »weiß nicht/keine Angabe«

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

Die Steigerung der Reputation ist unverändert der wichtigste Grund für Finanzentscheider, sich mit nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten zu beschäftigen. Dagegen rückt der PR- und Marketingeffekt jetzt etwas in den Hintergrund. In der aktuellen Befragung sehen 34% der befragten Finanzentscheider hierin einen wichtigen Pluspunkt, 2023 war es noch etwas mehr als die Hälfte. Auch für die interne Wahrnehmung werden nachhaltige Finanzierungen als weniger wichtig eingeordnet (2024: 44%; 2023: 52%).

### Rating oder eigene KPIs?

Nachhaltige Finanzierungen werden oftmals seitens der Unternehmen dazu eingesetzt, die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen zu forcieren und herauszufordern. Die tatsächlichen Kostenvorteile sind bislang eher gering und spielen oftmals eine nur untergeordnete Rolle. So ist es wenig überraschend, dass mehr als die Hälfte der befragten Finanzentscheider die Koppelung der Zinshöhe an individuell festgelegte Kennzahlen (KPI) bevorzugt. Eindeutig für externe ESG-Ratings sprechen sich nur 22% aus.

### Das volle Potential nutzen

Die CSRD verpflichtet zunächst nur große, bald aber auch kleinere Unternehmen dazu, nachhaltiger zu wirtschaften und auch darüber zu berichten. Die Erhebung und regelmäßige Messung von wichtigen Nachhaltigkeitskennzahlen gewinnen deshalb für viele Unternehmen an Bedeutung. Diese dann auch als Messgröße für nachhaltige Finanzierungen einzusetzen ist ein logischer Schritt. Aber auch Unternehmen, die noch keiner Berichtspflicht unterliegen, können so erste Erfahrungen mit eigenen Nachhaltigkeitskennzahlen sammeln.

Welche Kennzahlen sind für das eigene Unternehmen die richtigen? Welche Entwicklungen müssen umgesetzt werden? Solche Fragen stehen dabei im Vordergrund und werden damit nicht im luftleeren Raum diskutiert, sondern mit einer ganz konkreten Intention.

Das macht es für zahlreiche Unternehmen leichter, hier auch die betroffenen Beschäftigten dafür zu motivieren. Denn ohne Frage bedeutet die langfristige Ermittlung wichtiger Nachhaltigkeitskennzahlen einen zeitlichen und finanziellen Zusatzaufwand.

» **Wir arbeiten an einer Konzernlösung, in der beide Datenwelten gleichzeitig erfasst sind, und schaffen eine gemeinsame Basis für unsere Finanzkennzahlen und unsere nachhaltigkeitsbezogenen Daten.** «

Stefan Genten,  
Group CFO, Altana AG

#### Eigene KPIs bevorzugt

Bei ESG-linked Finanzierungen kann die Zinshöhe an verschiedene Größen gekoppelt werden. Was bevorzugen Sie in Ihrem Unternehmen?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Individuell festgelegte Kennzahlen (ESG-KPI) 53%
- Externes ESG-Rating 22%
- Das kann variieren 21%
- Weiß nicht/keine Angabe 4%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

#### Unternehmen vertrauen auf KPI-verknüpfte Finanzierungen

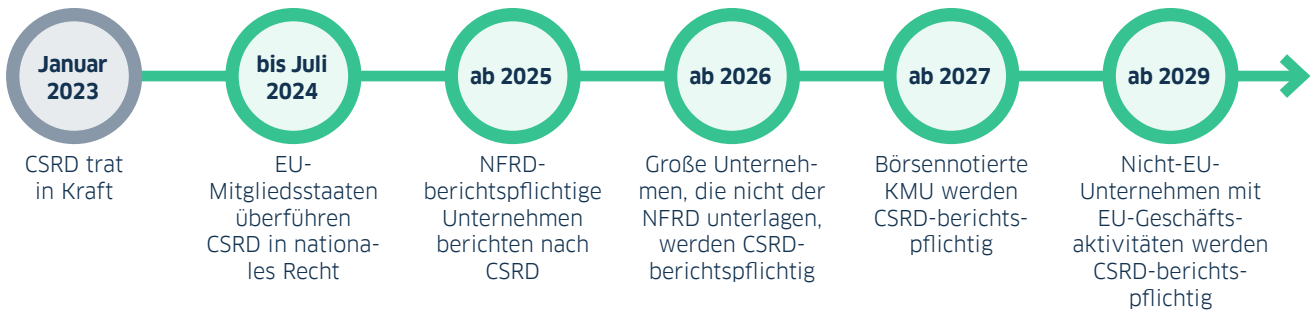
Denken Sie, dass KPI-verknüpfte Finanzierungen einen wirklichen Ansatz für Veränderungen schaffen?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Ja 44%
- Nein 21%
- Das kann ich nicht einschätzen 28%
- Weiß nicht/keine Angabe 7%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

**Fahrplan der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**



Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

**KPI-verknüpfte Finanzierungen helfen**

Entsprechend sehen 44% der befragten Finanzentscheider in KPI-verknüpften Finanzierungen einen Auslöser für Veränderungen im Unternehmen (siehe Grafik Seite 15). Mit der Verbindung von Finanzierungsinstrument und Nachhaltigkeitskennzahlen muss dann auch das regelmäßige Monitoring sichergestellt sein und die Umsetzung von externer Stelle überwacht werden.

Es geht also nicht nur um einen Bericht, der im Sinne von »Papier ist geduldig« bearbeitet werden kann. Die Nachhaltigkeitsbemühungen stehen für einen direkt messbaren Erfolg oder eben Misserfolg.

**»Wenn keine klaren KPIs zugrunde liegen, besteht immer die Gefahr von Greenwashing.«**

Ein befragter Finanzentscheider

Nachhaltige Finanzierungsinstrumente sind noch relativ neu, dem Markt fehlt an vielen Stellen die Erfahrung. Das erhöht die Gefahr, im Nachgang des Greenwashing bezichtigt zu werden. Hier hilft nur, tatsächlich belastbare Indikatoren zu verwenden, ihre Erfassung langfristig sicherzustellen und wahrhaftig ambitionierte Ziele ins Auge zu fassen.



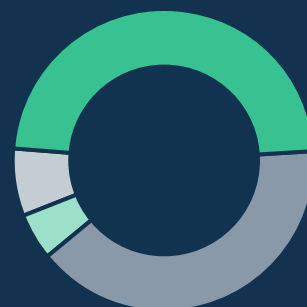
**Achtung: Greenwashing**

Die Gefahr von Greenwashing bei nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten ist aus Sicht der befragten Finanzentscheider nicht zu unterschätzen. Fast die Hälfte bewertet sie als hoch, weitere 40% zumindest als mittel und nur 5% bewerten sie als gering.

Fehlende klare Regularien und eine fehlende neutrale Aufsicht sind hier wichtige Gründe, die es den Beteiligten erschweren, sich klar von solchen Verdächtigungen freizumachen. Zudem bemängeln einige der befragten Finanzentscheider, dass ihrer Erfahrung nach die Überprüfung der Einhaltung vereinbarter Leistungskennzahlen seitens der Finanzdienstleister nicht immer mit der notwendigen Sorgfalt erfolge. Der Aufwand ist aber tatsächlich für die Finanzdienstleister groß, da jeder Kunde mit einem eigenen individuellen KPI-Set aufwartet, das überprüft werden muss.

**Greenwashing-Verdacht auch bei nachhaltigen Finanzierungen allgegenwärtig**

Wie hoch schätzen Sie die Gefahr von Greenwashing bei nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten ein?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Hoch 48%
- Mittel 40%
- Gering 5%
- Weiß nicht/keine Angabe 7%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research



## Nutzung nachhaltiger Finanzierungsinstrumente steigt

In den vergangenen fünf Jahren hat die tatsächliche Nutzung von nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten stetig zugenommen. Förderkredite werden wie bereits in den Jahren zuvor am häufigsten eingesetzt: 35% der befragten Finanzentscheider haben bereits spezielle Förderkredite für Umweltaspekte genutzt, die aber keine neuen Instrumente des Sustainable Finance sind.

Einen echten Sprung haben die ESG-linked Loans hingelegt: 17% der befragten Finanzentscheider geben an, dass dieses Finanzierungsinstrument in ihrem Unternehmen bereits genutzt wurde. Dieses Finanzierungsinstrument ist gerade bei den Finanzentscheidern großer Unternehmen beliebt.

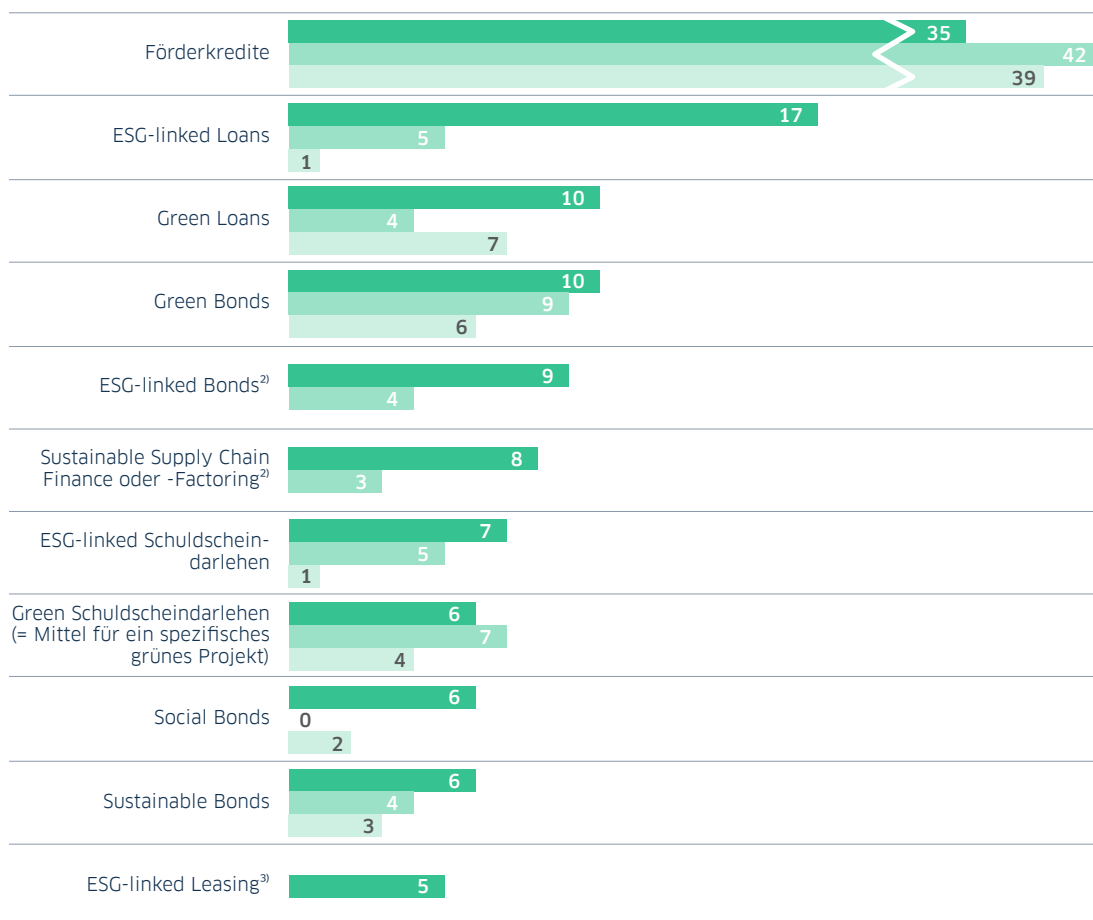
43% der Vertreter aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Mrd. EUR oder mehr bestätigen den Einsatz von ESG-linked Loans.

Green Loans und Green Bonds haben jeweils 10 % der befragten Finanzentscheider eingesetzt. Auch eher neue Finanzierungsinstrumente wie Sustainable Supply Chain Finance oder -Factoring werden schon genutzt. Ebenso gibt es ESG-linked Leasing-Modelle, die bereits nachgefragt werden.

Es spricht vieles dafür, dass zahlreiche Unternehmen sich mit Ernst und Sorgfalt dem Thema Nachhaltigkeit in ihren Organisationen widmen. Damit wird die Grundlage dafür geschaffen, auch im Bereich der Finanzierung mit Nachhaltigkeit zu operieren.

## Breite Auswahl an nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten

Welche nachhaltigen Finanzierungsinstrumente hat Ihr Unternehmen schon genutzt?<sup>1)</sup>; in Prozent der im jeweiligen Jahr befragten Finanzentscheider; n = 177 (2024) / 113 (2022) / 127 (2020)



● 2024 ● 2022 ● 2020

1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstige« und »weiß nicht/keine Angabe«

2) Erstmals 2021 in die Befragung aufgenommen

3) Erstmals 2024 in die Befragung aufgenommen

# Der Datenflut entgegenzutreten.

Unternehmen sind künftig noch stärker direkt, aber auch indirekt zur Offenlegung zahlreicher ESG-Indikatoren verpflichtet. Die dafür notwendigen Datenmengen lassen sich nur im Rahmen einer strengen ESG-Daten-Governance erheben und verarbeiten. Das erfordert vielerorts eine Anpassung der Dateninfrastruktur und der IT-Systeme.

Die CSRD verändert die Nachhaltigkeitsberichterstattung grundlegend. Durch sie werden bis 2028 circa 15.000 Unternehmen direkt berichtspflichtig. Doch auch nicht originär betroffene Unternehmen werden indirekt in die Pflicht genommen: Die CSRD erfordert bspw. Auskünfte über die gesamte Lieferkette. Lieferanten ohne nicht-finanzielle Berichterstattung droht daher die Auslistung.

Die CSRD regelt die bisherige Berichterstattungspraxis neu: ESG-Informationen werden künftig anhand der ESRS offengelegt. Die darin konkretisierten Kennzahlen sollen die Messbarkeit und die Vergleichbarkeit der ESG-Indikatoren verbessern. Bereits die branchenübergreifenden ESRS-Anforderungen umfassen über 1.000 ESG-Datenpunkte. Allein im Bereich Soziales sind bis zu 199 qualitative und quantitative Angaben zur eigenen Belegschaft vorgesehen.

## Ziel: ESG-Daten-Governance

Diese Datenflut ist nur durch ein umsichtiges Datenmanagement beherrschbar. Die Finanzentscheider stimmen dem zu: 82% sagen, die systematische Datenerfassung und -verarbeitung ist für die nicht-finanzielle Berichterstattung hochrelevant.

Viele Unternehmen stehen hier vor ähnlichen Problemen: Aus schnelllebigen und unstrukturierten Daten müssen Kennzahlen extrahiert werden, die der Regulatorik und den Informationsansprüchen der Stakeholder genügen. Unternehmen müssen deshalb eine ESG-Daten-Governance etablieren. Das heißt: Kennzahlen und Datenerfassungsrichtlinien festlegen, Datenquellen und -formate standardisieren sowie deren Verarbeitung idealerweise automatisieren.



## Nachhaltigkeit gezielt messen

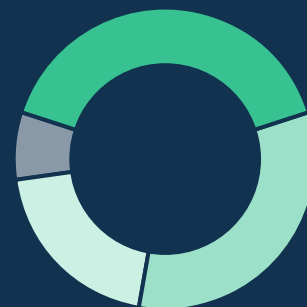
40% der befragten Finanzentscheider sehen ihr Unternehmen hinsichtlich der systematischen Erfassung von Kennzahlen bereits an diesem Punkt angekommen. Ein Drittel der Unternehmen befindet sich dazu in der Planung.

Unternehmen mit mindestens 500 Mio. EUR Jahresumsatz sind weiter: Mehr als die Hälfte hat bereits die systematische Datenerfassung etabliert. Bei Unternehmen mit weniger als 500 Mio. EUR Jahresumsatz gilt das erst für ein Drittel.

Die systematische Bilanzierung der eigenen CO<sub>2</sub>-Bilanz ist der gängigste Bestandteil nicht-finanzieller Berichterstattung. Sie wird anhand der direkt (Scope 1) und der indirekt (Scope 2) sowie der durch die vor- bzw. nachgelagerte Wertschöpfungskette verursachten Treibhausgasemissionen (Scope 3) erhoben. Von den befragten Finanzentscheidern ermitteln bereits 48% Scope 1 und 32% Scope 2. Die Messung von Scope-3-Emissionen ist am komplexesten, 23% erheben die Kennzahl.

## Trotz Aufwand: systematische Datenerfassung ist essentiell

Erfassen Sie systematisch nicht-finanzielle Kennzahlen?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177

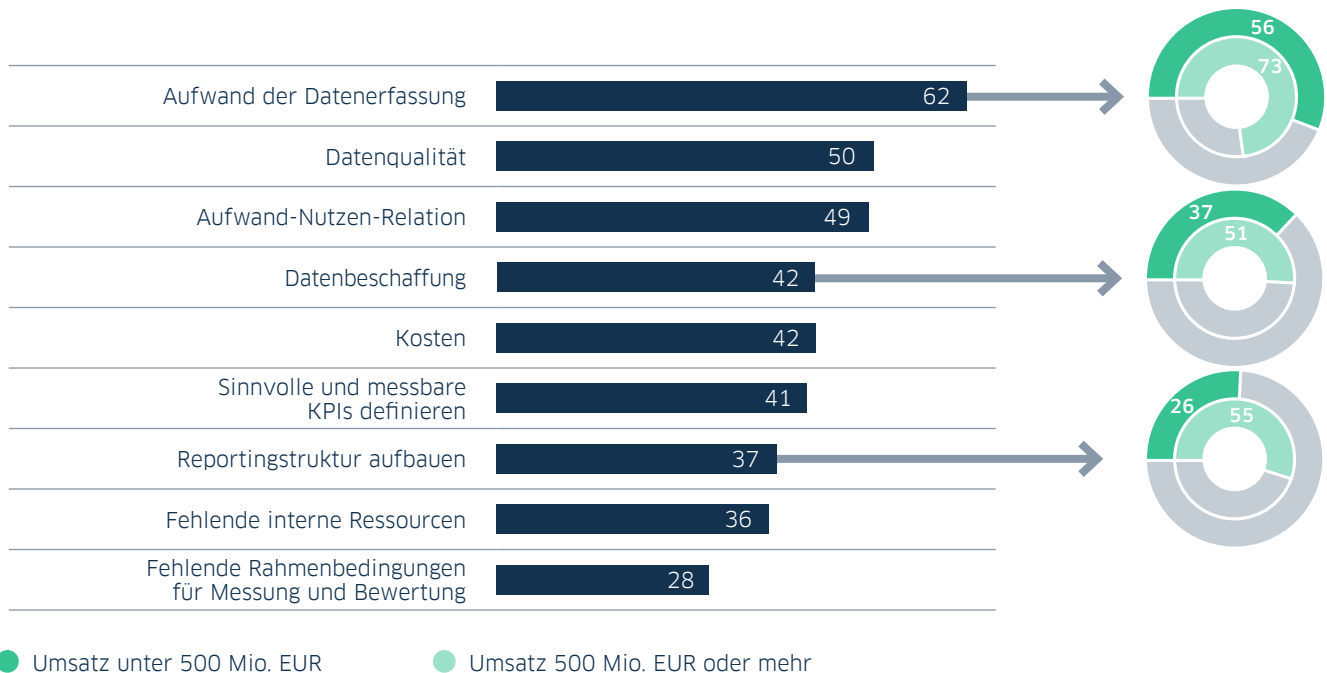


- Ja 40%
- Wir sind gerade in der Planung. 33%
- Nein 20%
- Weiß nicht/keine Angabe 7%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

**Datenarbeit fordert viele Unternehmen heraus**

Immer mehr Unternehmen sind verpflichtet, über nicht-finanzielle Kennzahlen zu berichten. Was sind dabei aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen? <sup>1)</sup>; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges« und »weiß nicht/keine Angabe«  
 Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

**Herausforderung: Datenarbeit**

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird angesichts der CSRD zu einer allgemeinen Voraussetzung des Wirtschaftens. Das fordert viele Unternehmen strategisch und technisch heraus, was gerade für die grundlegende Arbeit mit ESG-relevanten Rohdaten gilt.

Excel-Listen, Datensilos und unvollständig oder fehlerhaft übermittelte Zuliefererdaten: Für 62 % der befragten Finanzentscheider ist der Datenerfassungsaufwand problematisch. Die Hälfte klagt zudem über mangelnde Datenqualität, und für weitere 42% ist die Datenbeschaffung aus unterschiedlichen Quellen schwierig.

Davon sind gerade auch große Unternehmen betroffen. Sie verfügen zwar über größere finanzielle und personelle Ressourcen, doch angesichts zahlreicher Abteilungen und verzweigter Lieferketten potenzieren sich die Herausforderungen. Für 55% der Finanzentscheider aus Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz ist deshalb der Aufbau einer Reportingstruktur eine schwierige Aufgabe.

**Aufwand realistisch einschätzen**

Viele Finanzentscheider unterschätzen zudem den Aufwand der Datenerfassung, bevor sie praktische Erfahrungen sammeln konnten. Drei Viertel der Finanzentscheider aus berichtspflichtigen Unternehmen bezeichnen den

Datenerfassungsaufwand als fordernd. Das gilt dagegen nur für etwas mehr als zwei Drittel der Finanzentscheider, die künftig der Berichtspflicht unterliegen und nur für die Hälfte der Finanzverantwortlichen, die noch keinem regulatorischen Druck unterliegen.

Die dazu ebenfalls befragten Unternehmensentscheider sind sich zudem über das Verhältnis von Aufwand und Ertrag uneinig: Für 47 % bedeutet die nicht-finanzielle Berichterstattung hohen Arbeitsaufwand ohne wirklichen Nutzen. 38 % sind nicht dieser Ansicht.

**Datenqualität sicherstellen**

CSRD-Nachhaltigkeitserklärungen unterliegen künftig einer externen Prüfpflicht. Nachhaltige und finanzielle Auskünfte sollen perspektivisch in gleicher Tiefe, das heißt mit hinreichender Sicherheit geprüft werden. Die Qualität von veröffentlichten Nachhaltigkeits- und Finanzkennzahlen darf sich deshalb nicht mehr wesentlich unterscheiden. Eine unsichere Datenbasis führt hier schnell zu einer nicht intendierten Verletzung regulatorischer Vorgaben.

Was das in der Datenerhebungspraxis bedeutet, zeigt der Blick auf Finanzentscheider, die aktuell oder künftig berichtspflichtig sind: Bei 70 % erfordert die Berichtspflicht die Schaffung einer neuen Dateninfrastruktur. Unter Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz liegt der Anteil bei 80 %.



**70 %** schaffen angesichts der nachhaltigen Berichtspflicht eine neue Dateninfrastruktur.<sup>1)</sup>

1) Auswahlquote; in Prozent der Finanzentscheider, die aktuell oder künftig einer Berichtspflicht unterliegen; n = 112

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

### Alte Systeme, neue Anforderungen

Bei der Neuaufstellung der Dateninfrastruktur steht häufig die Schaffung einer Single Source of Truth (SSoT) im Fokus. Eine Option ist die sogenannte Datenvirtualisierung. Damit können Daten aus unterschiedlichen Systemen nutzbar gemacht werden, obwohl sie an ihren dezentralen Speicherorten verbleiben. Auch ein Data Lake oder Data Warehouse ist denkbar, sofern ein zentraler Speicherort bevorzugt wird.

Allerdings muss für eine SSoT wahrscheinlich die gesamte IT-Systemstruktur angepasst werden. Denn existierende Prozesse und Systeme wurden etabliert, bevor die Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant wurde. 26% aller befragten Finanzentscheider geben an, dass die unternehmenseigenen IT-Systeme angepasst wurden, um nachhaltige Kennzahlen zu sammeln. Bei weiteren 40% ist dieser kostenintensive Schritt bereits geplant.

### ESG-Datenmanagement: Make or Buy?

Für die Erhebung und die Verarbeitung von ESG-Daten hat sich längst ein Markt für Anbieter spezieller Softwarelösungen aufgetan. ESG-Managementsysteme unterstützen oder automatisieren die Datenarbeit – auch unter sich ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen.

Dieser Funktionsumfang macht sie beliebt: Für 87% der befragten Unternehmensentscheider, deren Organisation bereits systematisch ESG-Daten erhebt, sind diese Angebote relevant. Darüber hinaus nutzen 47% dieser Gruppe bereits einen Anbieter und fast ein Drittel hat dies geplant.

#### Viele IT-Systeme werden angepasst

Haben Sie Ihre IT-Systeme angepasst, um nachhaltige Kennzahlen zu sammeln?; in Prozent der befragten Finanzentscheider; n = 177



- Ja 26%
- Nein, aber geplant 40%
- Nein 25%
- Weiß nicht/keine Angabe 9%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

#### Systemdienstleister sind beliebt

Nutzen Sie bereits Daten-/Systemanbieter für ESG-Daten?; in Prozent der befragten Unternehmensentscheider, die bereits systematisch ESG-Daten erfassen; n = 77



- Ja 47%
- Nein, aber geplant 32%
- Nein 20%
- Weiß nicht/keine Angabe 1%

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

# Nachholbedarf auf mehreren Ebenen.

Regulatorik und Stakeholder treiben die Anforderung an die Nachhaltigkeitsberichterstattung immer weiter voran. Viele Unternehmen haben darauf mit operativen und strategischen Weichenstellungen reagiert. Doch an einigen Stellen gibt es Nachholbedarf. Das gilt auch für den Gesetzgeber.

Die EU-Regulatorik erhöht nicht nur den Umfang der Berichtsinhalte, sondern schärft auch die Berichtsstandards. Von der CSRD betroffene Unternehmen sind verpflichtet, ihre Maßnahmenkataloge zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels offenzulegen. Dieser Transformationsdruck spiegelt sich auch im Antwortverhalten der Unternehmensentscheider wider: 46% beschäftigen sich derzeit mit der CSRD. Im Rahmen der vergangenen Erhebung lag der Anteil nur bei 37%.

## Verantwortung anerkennen und verteilen

Nachhaltige Berichterstattung erfordert von Unternehmen mehr als nur systematische Datenarbeit. Direkt und indirekt betroffene Unternehmen müssen den Handlungsbedarf anerkennen, die Verantwortung transparent verteilen und geeignete Strukturen schaffen. Bei 53% der befragten Unternehmensentscheider liegt diese Verantwortung im Unternehmen auf Vorstands- oder Geschäftsleitungsebene. Ab einer Größe von 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz gilt das nur für ein Drittel. Bei einem weiteren Drittel dieser Gruppe ist die Verantwortung in der Nachhaltigkeits- und bei 13% in der Compliance-Abteilung verortet.

## Berichtswesen richtig verankern

35% der Geschäftsführer berichten, dass die nicht-finanzielle Berichterstattung bereits fest in die Unternehmensstruktur integriert ist. Bei 14% der Befragten wurde eine eigenständige und bei weiteren 14% eine bereits existierende Abteilung damit betraut. Ein Fünftel der Organisationen hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung bisher nicht klar integriert.

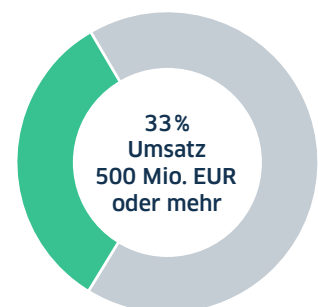
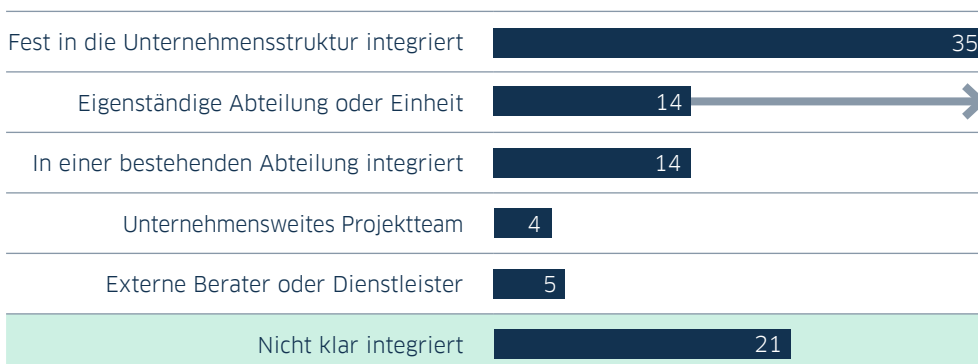
Das trifft verstärkt auf Unternehmen mit weniger als 25 Mio. EUR Jahresumsatz zu. Mittlere und große Organisationen sind schon weiter: Ein Drittel der Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz kann hier auf eine eigenständige Abteilung zugreifen. Das gilt immerhin auch für ein Fünftel der Unternehmen mit 25 Mio. bis unter 500 Mio. EUR Jahresumsatz.

35% 

der Geschäftsführer berichten, dass die nicht-finanzielle Berichterstattung bereits fest in die Unternehmensstruktur integriert ist.

## Eigenständige Abteilungen sind selten

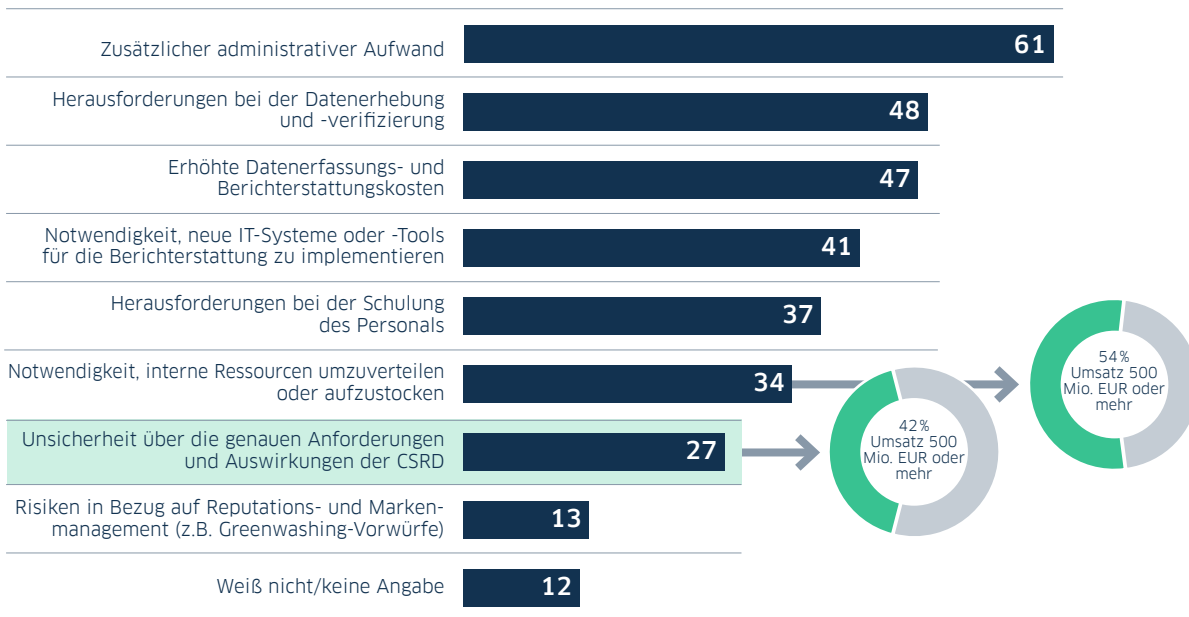
Wie ist die nicht-finanzielle Berichterstattung in die Unternehmensstruktur integriert?<sup>1)</sup>; in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188



1) Darstellung ohne Antwortoptionen »Sonstiges« und »weiß nicht/keine Angabe«

## ESG-Berichterstattung erfordert hohen Ressourceneinsatz

Welche neuen Belastungen erwarten bzw. erfahren Sie durch die nicht-finanzielle Berichterstattung?<sup>1)</sup> in Prozent der befragten Unternehmensentscheider; n = 188



1) Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoption »Sonstiges«

Quellen: LBBW, FINANCE/F.A.Z. Business Media | research

## Prozesse anpassen, Personal befähigen

Gesetzgeber und Stakeholder schaffen derzeit immer stärkere Verpflichtungen, sich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinanderzusetzen. Diese führt jedoch vielerorts zu Ressourceneinsatz ohne direkten Ertrag: 61% der Unternehmensentscheider berichten von zusätzlichem administrativem Aufwand. Ein Drittel musste dafür auch interne Ressourcen umverteilen oder aufstocken.

Die nicht-finanzielle Berichterstattung ist komplex und nur durch Fachkräfte zu bewältigen. 37% der befragten Unternehmensentscheider halten die Schulung des Personals für eine Herausforderung. In einigen Fällen reicht eine Weiterbildung der Mitarbeitenden nicht aus. 55% der Finanzentscheider, die aktuell oder zukünftig einer Berichtspflicht unterliegen, haben neue Workflows im Betrieb etabliert. Gut die Hälfte musste deshalb auch neues Personal einstellen.



## CSRD: Politik muss stärker aufklären

Im April 2021 legte die EU-Kommission den ersten CSRD-Vorschlag vor. Im Juli 2022 folgte die formale Bestätigung der Richtlinie. Ein Jahr später überführte die EU-Kommission die sektorübergreifenden Berichtsstandards in geltendes Recht. Das erste Set enthält zehn ESG-spezifische Standards. Im Laufe des Jahres 2024 soll das zweite Set folgen. Erst dann sind auch die branchenspezifischen Standards definiert.

Bei einem Teil der befragten Unternehmensentscheider herrscht vielleicht auch deshalb Ungewissheit: 27% der Befragten sind sich hinsichtlich der genauen Anforderungen und Auswirkungen der CSRD nicht sicher. Bei Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz beträgt der Anteil sogar 42%.

Die Unternehmensentscheider sehen darüber hinaus inhaltlichen Nachholbedarf: 34% der Befragten stimmen explizit der Aussage zu, die Inhalte der CSRD seien nicht klar. Unter den Vertretern der mittelgroßen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 25 Mio. bis unter 500 Mio. EUR liegt die Zustimmung bei 39% und unter den Entscheidern großer Unternehmen mit 500 Mio. EUR oder mehr Jahresumsatz immerhin noch bei 21%.

# Nachhaltig handeln, um die Effizienz zu stärken.

Beim Stichwort Klimaneutralität denkt wohl kaum jemand an Rechenzentren mit ihrem enormen Energieverbrauch. Dennoch hat sich der Rechenzentrenbetreiber Maincubes genau das zum Ziel gesetzt. Arne Weber, Chief Financial Officer (CFO) bei Maincubes, spricht im Interview über die nachhaltigen Anstrengungen und darüber, wie auch die Kunden hiervon profitieren.

**Herr Weber, der Bedarf an Datenspeichern ist hoch. Was bedeutet das für Maincubes als Betreiber von Rechenzentren?**

Wachstum! Derzeit betreiben wir zwei Rechenzentren, eins in Frankfurt und eins in Amsterdam. Vier weitere Zentren sind derzeit im Bau beziehungsweise in Planung. Momentan kommen wir mit dem Bauen gar nicht schnell genug hinterher. Die Nachfrage übersteigt das Angebot bei weitem. Das betrifft die gesamte Branche. Wenn wir heute ein Rechenzentrum mit freien Kapazitäten hätten, würde man es uns aus den Händen reißen. Bei aktuell zweistelligen prozentualen Wachstumsraten des Datenvolumens in Deutschland sehe ich auch keinen Grund, warum diese Nachfrage abebben sollte.

**Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit für Maincubes?**

Nachhaltigkeit hat schon immer eine sehr große Bedeutung für unser Unternehmen. Unser Anspruch ist es, schon heute als Gesamtunternehmen zu 100% Klimaneutral zu sein. Daher ermitteln wir auch fortlaufend unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, um unsere Rechenzentren CO<sub>2</sub>-neutral zu betreiben, auch wenn der Bau sich heute leider noch nicht klimaneutral gestalten lässt. Daher arbeiten wir auch mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten.

**Welchen Beitrag kann ein energieintensives Unternehmen wie Maincubes zu mehr Nachhaltigkeit leisten?**

Wie Sie schon andeuten, geht die Leistung unserer Rechenzentren mit hohem Strombedarf einher. Momentan nutzen wir CO<sub>2</sub>-neutralen Strom. Das ist gut, aber natürlich nicht das Szenario, das wir uns wünschen. Unser Anspruch ist es, Strom aus regenerativen Quellen zu nutzen, daher sind wir in Gesprächen über sogenannte Power Purchase Agreements (PPA), um Strom direkt von Erzeugern erneuerbarer Energien einzukaufen.

Grundsätzlich bemühen wir uns aber, den Stromverbrauch so effizient wie möglich zu halten. Dadurch dass wir große Rechenzentren betreiben, erzielen wir ohnehin Skaleneffekte. Wir arbeiten stromeffizienter als viele kleine Zentren oder private Server. Mit unserem Angebot unterstützen wir Unternehmen in Deutschland zudem dabei, digitaler zu werden. Digitalisierung als solche trägt wiederum zur Nachhaltigkeit bei, weil vieles einfach online erledigt werden kann. Dadurch werden bspw. auch Fahrt- oder Flugwege reduziert.

Bei unseren neuen Bauprojekten ist außerdem die Abwärme, die durch die Kühlung unserer Rechenzentren entsteht, ein spannender Punkt. Indem wir sie in ein Fernwärme- oder Nahwärmenetz einspeisen, ist es uns möglich, das örtliche Schwimmbad, Einkaufszentrum oder auch Haushalte zu beheizen. Dadurch geht diese Energie nicht einfach verloren, sondern wird effizient weitergenutzt.

**Besitzt Maincubes eine Nachhaltigkeitsstrategie?**

Ja, definitiv! Den Grundpfeiler dieser Strategie bildet unsere Teilnahme am Eco-Management and Audit Scheme der EU (EMAS). Wir haben uns im vergangenen Jahr freiwillig dazu verpflichtet. Das bedeutet, dass wir jährlich eine Umwelterklärung erarbeiten, die anschließend von einem unabhängigen staatlichen Gutachter geprüft wird. Hieraus ergeben sich Verbesserungsthemen, denen wir uns widmen können.



» Unser Anspruch ist es, schon heute als Unternehmen zu 100% klimaneutral zu sein. «

### **Haben Sie abseits vom EMAS-Programm noch weitere Maßstäbe?**

Wir betreiben ein umfangreiches internes Compliance- und Managementsystem, in dem wir weit über 100 Key Performance Indicators (KPIs) berücksichtigen. Wesentlich für unser nachhaltiges Handeln sind aber drei Indikatoren:

Der erste Kennwert, die Power Usage Effectiveness (PUE) der Rechenzentren, bildet die technische Effizienz ab. In diesem Fall drückt er das Verhältnis zwischen Gesamtstromverbrauch und dem Stromverbrauch für IT-Leistung aus. Der zweite Indikator ist das sogenannte Global Warming Potential (GWP). Er bezieht sich auf die möglicherweise freigesetzten Treibhausgase durch Kühlmittel, die wir zur Temperaturregelung unserer Rechenzentren verwenden. Bei diesem Punkt kann man gut mit alternativen Technologien arbeiten. Hier hat sich in letzter Zeit viel getan. Für den dritten Indikator, die sogenannte Internal Awareness, registrieren und überwachen wir alles, was mit Trainings, Schulungen und der Awareness unserer Mitarbeiter in Bezug auf Nachhaltigkeit zu tun hat.

### **Sie haben kürzlich eine neue Finanzierungsrunde abgeschlossen. Welche Rolle spielte Nachhaltigkeit bei den Gesprächen?**

Nachhaltigkeit ist direkt in unsere Finanzierung integriert. Die Finanzierungsrunde i.H.v. bis zu 1 Mrd. EUR ist auch an unsere nachhaltigen Bemühungen gebunden. In unserem Fall bedeutet das, dass der Zinssatz, den wir zahlen, an Nachhaltigkeits-KPIs gekoppelt ist. Die Höhe der Zinsen hängt davon ab, ob wir unsere Nachhaltigkeitsziele erreichen oder nicht. Gemessen wird das an unseren drei wesentlichen Indikatoren: PUE-Faktor, GWP-Faktor und Internal Awareness.

### **Bedeutet nachhaltig auch gleich teurer?**

Nicht zwangsläufig. Denken Sie etwa an die Finanzierungskosten, die durch Nachhaltigkeits-KPIs beeinflusst werden. Da wird es interessant, wenn die entsprechenden KPIs erreicht werden und ich dadurch meine Finanzierungskosten senken kann. Das ist ein direkter Effekt auf die Finanzierungsstruktur.

Nehmen Sie die Kundenseite: Unsere Kunden haben einen finanziellen Vorteil, wenn die Rechenzentren energieeffizienter errichtet werden. Schließlich zahlen sie weniger Strom. Im Gegenzug sind sie potentiell bereit, mehr für die Kapazitätsreservierung auszugeben.



↑ **Arne Weber**  
ist Chief Financial Officer (CFO) der Maincubes Gruppe  
und Mitglied der Geschäftsleitung.

Aber natürlich sind nachhaltige Technologien i.d.R. teurer als Standardtechnologie, die es vielleicht schon seit vielen Jahren gibt. Das zeigt sich vor allem, wenn wir für einen Kunden spezifisch bauen. Hier kann es erstmal teurer werden, wenn wir Nachhaltigkeit einbeziehen. Nicht immer ist auch die Bereitschaft gegeben, den höheren Preis zu zahlen. Wir versuchen dann, einen Mittelweg zu finden. Grundsätzlich würden wir uns aber wünschen, das Thema Nachhaltigkeit gemeinsam anzugehen. Dazu zählt auch die Bereitschaft der Kunden, finanziell zu investieren. Ich glaube, da besteht noch Nachholbedarf.

### **Spielt denn für Ihre Kunden Nachhaltigkeit keine Rolle?**

Für unsere Kunden ist zertifizierte Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema. Vor allem der IT-Dienstleister des Bundes, einer unserer größten Kunden, stellt ganz spezifische Anforderungen an uns. Aber auch andere Kunden, wie größere deutsche Konzerne, haben Maßstäbe. Schließlich sind sie aufgefordert ihre Lieferketten, Zulieferer und Partner zu Nachhaltigkeitsthemen anzuleiten. Das betrifft dann natürlich auch uns.





© Maincubes Holding &amp; Services GmbH

↑ Das Rechenzentrum FRA01 bietet Platz für 6 Megawatt IT-Kapazität.

## »Die Höhe der Zinsen hängt davon ab, ob wir unsere Nachhaltigkeits-KPIs erreichen oder nicht.«

**Sie sind zudem im Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) vertreten. Warum fiel die Wahl auf dieses Rating?**

Die Wahl kam durch unseren neuen Finanzinvestor, DTCP Capital, der vergangenes Jahr bei uns eingestiegen ist. Die Organisation prüft alle Firmen, in denen sie investiert ist auf diese Art, um deren ESG-Performance zu bestimmen. Durch den Ansatz lassen sich ESG-bezogene Risiken, Chancen und Auswirkungen besser überwachen. Bisher haben wir den Prozess erst einmal im vergangenen Jahr durchlaufen. Dabei haben wir mit 91 von 100 möglichen Punkten – das kommt ungefähr vier von fünf Sternen gleich – sehr gut abgeschnitten. Dennoch hoffen wir natürlich, dass wir beim nächsten Durchgang bei nahezu 100 Punkten rauskommen werden.

**Was sind die größten Herausforderungen für Maincubes in den kommenden Jahren?**

Wir befinden uns in einem Markt mit einer sehr hohen Nachfrage. Gleichzeitig haben wir genug Rechenzentrumsprojekte sowie die Grundstücke und die notwendige Finanzierung dafür. Die große Herausforderung besteht darin, die Rechenzentren auch zu bauen. Das ist äußerst komplex, denn wir haben es mit vielen verschiedenen Parteien zu tun. Wir halten dabei an unserem Ziel 100% Klimaneutralität beim Betrieb der Rechenzentren fest und wollen den PUE-Faktor weiter senken.

### Maincubes

ist ein Rechenzentrumsbetreiber mit Hauptsitz in Frankfurt am Main und wurde im Jahr 2012 gegründet. Unter dem CEO Oliver Menzel stellt das Unternehmen Colocation-Rechenzentren derzeit im Raum Frankfurt und Amsterdam für unterschiedliche Unternehmen, die öffentliche Hand und zukünftig auch Hyperscaler zur Verfügung. Vier weitere Rechenzentren befinden sich derzeit in Planung oder im Bau.

Unser mittelfristiger Ziel ist es, 100 Megawatt an Rechenzentrumskapazität zu betreiben. Zählen wir die Rechenzentren dazu, die sich derzeit im Bau beziehungsweise in Planung befinden, fehlt noch ein Projekt über ungefähr 20 Megawatt, um diesen Businessplan zu erreichen. Hier sind wir aber zuversichtlich, dies zu schaffen. Zudem beobachten wir die Berichtspflicht genau. Noch fallen wir nicht unter die Regelungen der CSRD. Wir gehen aber davon aus, dass wir zum Ende des Jahres zwei von drei Kriterien erfüllen werden und entsprechend berichten werden müssen. Noch im Jahr 2024 wird die CSRD damit für uns relevant werden.

**Das Interview führte Piet Burmester.**

# »Nachhaltigkeit zahlt sich aus.«

**CFO Stefan Genten von Altana spricht über Klimaziele, grüne Finanzierungen und darüber, wie Finanzchefs die ESG-Daten am besten nutzen können.**

**Herr Genten, viele Unternehmen bezeichnen Nachhaltigkeit inzwischen als einen Kernbestandteil ihrer Strategie. Welche Rolle spielt das Thema bei Altana?**

Wir verstehen Nachhaltigkeit als Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlicher Verantwortung. Schaut man auf unser Geschäftsmodell als Spezialchemieunternehmen, so sehen wir unsere Aufgabe darin, unsere Produktionsprozesse kontinuierlich zu verbessern und Produkte zu entwickeln, die unseren Kunden wiederum dabei helfen, immer ressourcenschonender und nachhaltiger zu arbeiten. Dafür müssen wir viel investieren und uns weiterentwickeln.

**Was heißt das konkret?**

Wenn man das an einer Kennzahl festmachen möchte: Rund 7 % unseres Umsatzes pro Jahr fließen in Forschung und Entwicklung. Damit liegen wir deutlich über dem Branchendurchschnitt. Grundsätzlich wollen wir beim Thema Nachhaltigkeit nicht auf der Metaebene bleiben, sondern das wirklich operationalisieren. So ist Nachhaltigkeit bereits Teil unserer Berichtsprozesse, und die entsprechenden Kennzahlen werden von unseren Wirtschaftsprüfern testiert. Außerdem sind Nachhaltigkeitskriterien inzwischen Kern unserer langfristigen Finanzierungsstrategie.

**Im letzten Jahr hat sich die wirtschaftliche Lage deutlich eingetrübt, das hat sich auch auf Ihr Geschäft niedergeschlagen. Welchen Einfluss hat das auf die hohen Investitionen für nachhaltigere Produkte und Prozesse?**

Unser Nachhaltigkeitsprogramm wird sich auszahlen, davon sind wir fest überzeugt. Man muss sich allerdings bewusst sein, dass die Zyklen in unserer Branche sehr lang sind. Das, was wir heute investieren, wird erst in mehreren Jahren von Bedeutung sein. Aber wir sehen unser Kernwachstumspotential in neuen Technologien und in neuen Produkten, die sich bezüglich Nachhaltigkeit und Funktionalität signifikant von den bisher existierenden unterscheiden. Nur so kann man nachhaltig profitabel wachsen und auch die Margen erreichen, die wir anstreben.

**Wie fügt sich in diese Strategie die Akquisition des Schweizer Unternehmens Von Roll ein?**

Dieser Zukauf, der der zweitgrößte unserer Geschichte ist, passt hervorragend in unsere Strategie. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Elektroisolation. Das ist ein zentrales Thema an allen Stellen, wo Strom erzeugt, übertragen oder gespeichert wird, beginnend etwa in Windrädern. Mit unserer Division Elantas gehören wir im Bereich der Isolationsmaterialien zu den Technologie- und Marktführern. Mit unseren Produkten gelingt es, Windräder und deren elektronische Bauteile widerstandsfähiger zu machen, so dass sie seltener gewartet werden müssen. Das ist für die Umwelt, die Kunden und für uns gut.

**Sie haben sich das Ziel gesetzt, bis 2025 klimaneutral zu arbeiten. Wie wollen Sie dieses Ziel erreichen?**

Die kontinuierliche Verbesserung unserer Energieeffizienz ist eine zentrale Aufgabe für uns. Hier haben wir bereits sehr große Fortschritte gemacht. Seit dem Jahr 2014 haben wir unsere Emissionen um 60% reduziert. Dabei ist die Produktionsmenge um 12% gestiegen. Weltweit haben wir den Zukauf von Elektrizität seit 2020 auf Grünstrom umgestellt und die Eigenherstellung mittels Photovoltaik an unseren Standorten konsequent ausgebaut. Das haben wir getan, weil es auf unser Ziel einzahlt, Treibhausgasemissionen weiter zu reduzieren und wo es geht zu vermeiden. Es hat aber noch einen weiteren Effekt, denn unsere Nachhaltigkeitsbemühungen werden so auch an unseren einzelnen Standorten sichtbar. Außerdem ist es wirtschaftlich sinnvoll, wir kaufen uns damit Sicherheit.

—  
**»Seit dem Jahr 2014 haben wir unsere Emissionen um 60% reduziert.«**



Rund **7 %** Unseres Umsatzes pro Jahr fließen in **Forschung und Entwicklung.**

Im Jahr 2021 hat Altana sein erstes ESG-linked Finanzierungsinstrument genutzt.



↑ **Stefan Genten**  
ist Group CFO und Mitglied des Vorstands der Altana AG.



### **Das allein wird aber nicht reichen. Sie müssen Emissionen zusätzlich kompensieren.**

Das ist richtig, in der Chemieproduktion wird es weiterhin Treibhausgasemissionen geben. Das ist technologisch bislang nicht anders möglich.

Altana investiert deshalb auch in zertifizierte Klimaschutzprojekte. Bei der Auswahl der Projekte achten wir darauf, dass sie nach international anerkannten Standards wie zum Beispiel dem Verified Carbon Standard (VCS) zertifiziert sind und auch zu ausgewählten Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen beitragen. Wir diskutieren diese im Vorstand und wählen regional verankerte Projekte, die eine Nähe zu den Produktionsstandorten haben. Damit haben wir lokale Expertise und können die Projekte besser beurteilen. Je nach Region setzen wir dabei auf verschiedene Agenturen oder Ratinghäuser, um auch externe Einschätzungen einzuholen.

### **Umfasst das Klimaneutralitätsziel bereits Ihre Scope-3-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette?**

Altana hat sich das Ziel gesetzt, ab dem Jahr 2025 genauso viele CO<sub>2</sub>-Äquivalente freiwillig zu kompensieren, wie das Unternehmen in Scope 1 und 2 sowie Unterkategorien von Scope 3 (Vorgelagerter Transport und Vertrieb, betrieblich erzeugte Abfälle und Pendlerfahrten) erzeugt. Insgesamt ist Scope 3 noch nicht ganz abgedeckt. Wir haben 2021 mit Kompensationen begonnen und erhöhen die Menge stufenweise Jahr für Jahr. Dieser freiwillige Beitrag zur Verlangsamung des Klimawandels wird nicht mit den erzeugten Emissionen saldiert. Das Vorgehen entspricht den Best-Practice-Empfehlungen der SBTi (Science Based Target Initiative) für Unterstützungsmaßnahmen auf dem Pfad zur Dekarbonisierung.

### **Um Emissionsdaten messen und verarbeiten zu können, braucht es ein gutes ESG-Datenmanagement. Wie erfassen Sie ESG-Daten?**

Wir konzentrieren uns dabei auf zwei für uns relevante Themen: Arbeitssicherheit und Klimaschutz. Kennzahlen zur Arbeitssicherheit erfassen wir schon seit Jahrzehnten, mit Klimakennzahlen beschäftigen wir uns intensiv seit den 2000er Jahren. Das Jahr 2014 dient für uns als Basiswert für unsere Klimaziele. 2021 haben wir dann unser erstes ESG-linked Finanzierungsinstrument genutzt, was natürlich eine entsprechende Datengrundlage voraussetzt. Und das Themenfeld wächst weiter: Seit einigen Jahren ist der zuvor separate Nachhaltigkeitsbericht in unseren Unternehmensbericht integriert. Hierbei sind die steuerungsrelevanten Kennzahlen zu Arbeitssicherheit, Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen enthalten, die von einem externen Wirtschaftsprüfer testiert werden.

### **Bisweilen hat man das Gefühl, Unternehmen sind sehr mit den Transparenzvorschriften beschäftigt, nutzen die gesammelten Daten aber noch kaum für die eigene Transformation. Wie kann man das schaffen?**

Es gelingt uns nur, wenn wir Prozesse konsequent digitalisieren. Ein sehr prägnantes Beispiel ist unser Beschaffungsbereich. Wir haben 90 Gesellschaften, die zu Altana gehören und sich über die Welt verteilen. Auch der Einkauf findet dezentral statt. Wenn ich in diesen Entscheidungsprozessen Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen will, dann muss ich das dezentrale Wissen der verschiedenen Abteilungen weltweit zentral verfügbar und nutzbar machen. Wir nutzen dieses Wissen bereits mit der Unterstützung von Künstlicher Intelligenz.

**Wie genau muss man sich das vorstellen?**

Für Einkaufsentscheidungen, die auf Nachhaltigkeit einzahlen, müssen weit mehr Datenpunkte berücksichtigt werden als bisher, zugleich wird es komplexer. Hier versuchen wir uns bewusst von Wettbewerbern zu differenzieren und nutzen Künstliche Intelligenz seit dem vergangenen Jahr, um die entsprechenden Analysen durchzuführen und Entscheidungsunterstützung zu geben. Die letztliche Entscheidung liegt aber natürlich bei einem Menschen. Und das ist aus unserer Sicht nur der Anfang, wir sehen noch viele weitere Möglichkeiten, KI im Datenmanagement einzusetzen.

**Beschäftigen Sie sich bereits mit der Nachhaltigkeitsrichtlinie CSRD?**

Das haben wir geprüft und eine Inventur der notwendigen Datenpunkte gemacht. Wir haben ermittelt, ob alles vorliegt und wie wir Dinge erfassen können, die noch fehlen. Das Ergebnis war, dass uns zwar die allermeisten Daten schon vorliegen, wir aber in Einzelbereichen noch mehr Aufwand in die Erfassung stecken müssen. Die Vorbereitung auf die neuen Pflichten dauert mehrere Jahre.

—

**» Der mögliche Zinsvor- oder -nachteil beeinflusst definitiv unser Verhalten bei Altana. Und das ist ja, was das Instrument erreichen soll. «**

**Wie geht der Prozess weiter?**

Um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, hat sich Altana entschieden, ein zentrales ESG-Reporting-Team einzurichten. Ziel ist es, in den Jahren 2024 und 2025 die organisatorischen und technischen Grundlagen zu schaffen, um für das Geschäftsjahr 2025 gemäß den neuen EU-Vorgaben berichten zu können. Hierbei wird sich das Team sehr eng mit den vier Geschäftsbereichen abstimmen. Um diesen Schulterchluss zu unterstützen, arbeiten wir an einer Konzernlösung, in der beide Datenwelten gleichzeitig erfasst sind: Wir schaffen eine gemeinsame Basis für unsere Finanzkennzahlen und unsere nachhaltigkeitsbezogenen Daten, die ja dezentral an allen Standorten entstehen. Der Finanzbereich hat bei diesem Projekt die Führung übernommen. So können wir für unser ESG-Datenmanagement direkt die bewährten Qualitätsstandards aus dem Finanzmanagement übernehmen.

**Auf welches System setzen sie bei diesem Projekt?**

Es handelt sich um die SAP Analytics Cloud. Für uns ist die Zusammenführung dieser Datenwelten eine strategische Entscheidung. Es geht darum, den digitalen Kern von Altana zu schaffen. Letztlich ist es dabei unerheblich, auf welche Systemlösung man setzt, es geht eher um das Mindset. Letztlich funktionieren Data Analytics und KI nur, wenn harmonisierte Stammdaten und die Datenarchitektur den modernsten Anforderungen genügen.

**Sie haben bereits mehrere Sustainable-Finance-Instrumente genutzt, zuletzt einen ESG-linked Schuldschein über 180 Mio. EUR im vergangenen Herbst. Warum haben Sie sich dafür entschieden?**

Da wir das Thema Nachhaltigkeit als Kern unserer Strategie betrachten, ist es für uns nicht nur logisch, sondern zwingend, unsere Finanzierung an ESG-Ziele zu knüpfen. Ich bin auch davon überzeugt, dass wir einen Vorteil dadurch haben, denn derzeit übertrifft die Nachfrage nach ESG-linked Produkten das Angebot. In unserem Schuldschein hat sich das deutlich gezeigt, das Interesse an der Transaktion war sehr groß, wir konnten am unteren Ende der Preisspanne platzieren und das Gesamtvolumen von 100 Mio. auf 180 Mio. EUR erhöhen.

**Wie genau ist der Schuldschein ausgestaltet?**

Er ist an Ziele aus dem Bereich Arbeitssicherheit und unserer Klimastrategie gekoppelt, genau wie unsere ESG-linked RCF aus dem Jahr 2021. Erreichen wir unsere Ziele, sinkt die Zinslast. Die genauen Konditionen veröffentlichen wir nicht. Wir empfinden sie jedoch als wesentlich. Der mögliche Zinsvor- oder -nachteil beeinflusst definitiv unser Verhalten bei Altana. Und das ist ja, was das Instrument erreichen soll.

**Das Interview führte Antonia Kögler.****Altana**

ist ein global agierendes Unternehmen im Bereich Spezialchemie. Die Altana Gruppe hat ihren Sitz in Wesel am Niederrhein und beschäftigt weltweit über 8.000 Mitarbeiter in mehr als 50 Produktionsstätten sowie über 60 Service- und Forschungslaborstandorten. Im Jahr 2022 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von mehr als 3 Mrd. EUR.

# »Alles andere als plumper Marketing.«

ZF-CFO Michael Frick spricht darüber, wie Finanzstrategie und Nachhaltigkeit zusammengehören, die Rolle von grünen Finanzierungsinstrumenten und ob die Regulatorik über das Ziel hinaus schießt.

**Herr Frick, Nachhaltigkeit ist dabei, sich zu einem Wettbewerbsfaktor zu entwickeln. Welche Rolle nimmt dieses Thema in der Unternehmensstrategie von ZF ein?**

Nachhaltigkeit wird auch für ZF zunehmend bedeutender. Sie ist kein lästiges Beiwerk, sondern ein wesentlicher Faktor für unsere Wettbewerbsfähigkeit und damit für den Erfolg unseres Unternehmens. Daher ist sie integraler Bestandteil unserer Konzernstrategie und in unseren Geschäftsprozessen fest verankert. Als ganzheitliches Konzept umfasst sie durchweg alle Bereiche des Unternehmens – von der Produktion über Lieferketten und Beschaffungsprozesse bis hin zur Finanzierung. Für mich als CFO ist Nachhaltigkeit deshalb eine alternative Investition in die Zukunft unseres Unternehmens.

**ZF hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu werden. Wie soll das erreicht werden?**

ZF arbeitet intensiv daran, die CO<sub>2</sub>-Emissionen in allen drei Scopes der Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Wir setzen hierzu an allen Standorten und in allen Wertschöpfungsstufen an. Wir erfassen die Emissionen von Anfang bis Ende: von unseren Lieferanten über die Logistik bis hin zur Nutzungsphase unserer Produkte in Fahrzeugen und technischen Systemen. Zudem setzen wir auf nachhaltig erzeugte Energie für unsere Werke, die Steigerung der Energieeffizienz unserer Prozesse, die Elektrifizierung eines Großteils unserer Produkte und den Einsatz von Recyclingmaterialien. Und nicht zuletzt bieten wir Produkte an, die die Emissionen im Straßenverkehr reduzieren: unsere Lösungen für die Elektromobilität ebenso wie unsere Windkraftgetriebe, die einen Beitrag zur nachhaltigen Energiegewinnung leisten. Schon bis 2030 werden wir unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 80% im Vergleich zu 2019 reduzieren. Wir streben ebenfalls an, unsere Scope-3-Emissionen aus der Lieferkette und der Produktnutzung bis 2030 um 40% relativ zum Umsatz zu senken. Beide Ziele wollen wir ohne den Kauf von Kompensationszertifikaten erreichen.

**Haben Sie dieses Ziel extern validieren lassen, etwa von der Science Based Target Initiative (SBTI)?**

Ja, das war für uns ein ganz wichtiger Schritt in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensführung. In unserer Nachhaltigkeitsstrategie orientieren wir uns u.a. an den 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Zielen

für nachhaltige Entwicklung. Um die Bedeutung unserer ambitionierten Klimaziele mit Nachdruck zu unterstreichen, haben wir sie uns von der SBTi validieren lassen.

**Die nachhaltige Transformation erfordert bei vielen Unternehmen enorme Investitionen. Welche stehen bei ZF konkret an?**

Unser strategischer Fokus liegt auf den Themen Technologiewandel, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Insgesamt 18 Mrd. EUR haben wir in den nächsten drei Jahren für Zukunftsinvestitionen vorgesehen. Davon entfallen über 10 Mrd. EUR auf den Bereich Forschung und Entwicklung, mit rund 8 Mrd. EUR machen wir unsere Produktionsstandorte zukunftsfähig und passen sie damit an die weitreichenden Anforderungen der Transformation an.

—

**»Wir erfassen die Emissionen von Anfang bis Ende: von unseren Lieferanten über die Logistik bis hin zur Nutzungsphase unserer Produkte in Fahrzeugen und technischen Systemen.«**

**Wie wollen Sie diese Investitionen finanzieren?**

In erster Linie nutzen wir unseren generierten Cashflow, um die anstehenden Investitionen zu finanzieren. Wir verfügen aber auch über andere Instrumente. Mit unseren grünen Anleihen, die wir am Kapitalmarkt mit einem Gesamtumfang von rund 4,3 Mrd. EUR platziert haben, finanzieren wir bspw. die Investitionen in die E-Mobilität und unser Geschäftsfeld Windkraft-Antriebstechnik. Darüber hinaus arbeiten wir mit Förderbanken wie der KfW IPEX-Bank, der Europäischen Investitionsbank oder auch der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung zusammen.



↑ **Michael Frick**  
ist CFO der ZF Group

**ZF ist bereits seit einigen Jahren am Sustainable-Finance-Markt aktiv, sowohl mit Green Bonds als auch mit ESG-linked Transaktionen. Warum nutzt der Konzern diese Instrumente?**

Im Blick haben wir dabei zwei Ziele. Zum einen wollen wir als Unternehmen bis 2040 vollständig klimaneutral werden. Zum anderen wollen wir aber auch unseren Kunden dabei helfen, mit ZF-Produkten ihre Klimaziele zu erreichen. Dafür sind Investitionen notwendig, die wir im Rahmen unseres Green Finance Framework für weitere nachhaltige Finanzierungsinstrumente nutzen können. In unserem Green Project Portfolio, das primär auf Produkte für reine Elektroautos abzielt, verfügen wir langfristig gesehen über ein ausreichendes Volumen, um weitere grüne Anleihen emittieren zu können. Dieses Finanzierungsinstrument wird für ZF auch in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen.

**Welche Erfahrungen machen Sie bei Green-Bond-Emissionen? Gibt es bestimmte Themen, die Investoren bei diesen Transaktionen besonders interessieren?**

Wir haben durchweg gute Erfahrungen gemacht. Und auch das Feedback unserer Investoren ist ausnahmslos positiv. Unser Green Finance Framework ist auf die Finanzierung konkreter Projekte ausgelegt. Dieser zweckgebundene Ansatz hat für unsere Investoren den klaren Vorteil, dass er leicht nachvollziehbar ist. Im Wesentlichen geht es um die Finanzierung der Elektromobilität oder erneuerbarer Energien.

**ZF hat zudem im Jahr 2022 einen Sustainability-linked Schuldschein abgeschlossen, der an ein ESG-Rating von Ecovadis geknüpft ist. Im selben Jahr wurde zudem ein Konsortialkredit abgeschlossen, der an die Ziele für Scope 1, 2 und 3 geknüpft ist. Warum wurden unterschiedliche Ansätze gewählt?**

Das ist einfach erklärt: Unsere Funding-Strategie orientiert sich an der Produkt- und Nachhaltigkeitsstrategie unseres Unternehmens. Dadurch ergibt sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, unsere Finanzierungsinstrumente mit den angestrebten Unternehmenszielen zu verknüpfen – mit ganz unterschiedlichen Ansätzen bei den etablierten Kapitalmarktinstrumenten. Erfüllen können wir diese unterschiedlichen Formate hier bei ZF allesamt. Im Fokus steht immer unsere Konzernstrategie. Wir werden also keine individuellen Ziele definieren, um diese ausschließlich für den Kapitalmarkt und dessen Finanzierungsinstrumente zu nutzen.

—

**»Mit unseren grünen Anleihen [...] finanzieren wir beispielsweise Investitionen in die E-Mobilität und unser Geschäftsfeld Windkraft-Antriebstechnik.«**

**Häufig wird darüber diskutiert, ob Sustainable-Finance-Instrumente tatsächlich eine Wirkung entfalten und die Transformation der Unternehmen beschleunigen. Kritiker sehen darin vor allem ein Marketinginstrument. Wie sehen Sie das?**

Eine nachhaltige Finanzierung ist alles andere als plumpes Marketing für den grünen Anstrich eines Unternehmens. Im Gegenteil: Sustainable-Finance-Instrumente können eine bedeutende Wirkung entfalten. Sie spornen uns an, unseren Konzern komplett auf Nachhaltigkeit auszurichten. Gut gestaltete Instrumente können tatsächlich dazu beitragen, die Transformation im Unternehmen zu beschleunigen, indem sie Anreize für umwelt- und sozialverträgliche Geschäftspraktiken schaffen. Die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Finanzprodukten zeigt zudem, dass die Gesellschaft ein wachsendes Interesse an ökologischer und sozialer Verantwortung hat. Daher haben diese Instrumente das Potential, einen grundlegenden Bewusstseinswandel zu fördern.



↑ ZF will in den nächsten drei Jahren insgesamt 18 Mrd. EUR für Zukunftsinvestitionen bereitstellen.

**Von Seiten des Regulators wachsen die Anforderungen an Unternehmen, noch mehr über nicht-finanzielle Kennzahlen zu berichten. Gerade die CSRD wird für deutlich mehr Transparenz sorgen. Wie herausfordernd sind die neuen Anforderungen?**

Fakt ist: Die neuen Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) bringen für Unternehmen unserer Größe und Komplexität deutlich mehr Offenlegungspflichten mit sich – vor allem mit Blick auf Strategie, Ziele und Maßnahmen. Wir sind aber gut vorbereitet und gehen das sehr strukturiert an. Fakt ist auch: Als nicht-börsennotiertes Unternehmen unterliegen wir bislang keinen gesetzlichen Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Allerdings berichten wir schon seit einigen Jahren freiwillig. Denn für uns ist es ein Zeichen von Weitsicht und Verantwortungsbewusstsein, als Unternehmen nicht erst auf gesetzliche Anforderungen zu reagieren.

**Gibt es Bereiche, in denen ZF nun noch detaillierter ESG-Daten erfassen muss, als das bisher geschehen ist?**

Über zertifizierte Managementsysteme konnten wir viele Themen, etwa im Umweltbereich, bisher schon sehr effizient steuern. Einige Standards konfrontieren uns jedoch mit ganz neuen Anforderungen – zum Beispiel be-

züglich Kreislaufwirtschaft, Biodiversität oder Ökosysteme. Hier müssen wir teils zusätzliche oder vollständig neue Daten erfassen und offenlegen. Inwiefern dieser Aufwand auch zu einer substantiellen Verbesserung führt, wird sich zeigen.

**Mussten Sie, um den Reportingpflichten zu entsprechen, interne Änderungen in den Prozessen vornehmen oder an der Systemlandschaft?**

Viele Daten haben wir bereits erhoben. Weiterhin herausfordernd ist aber, diese Daten in den geforderten Formaten zusammenzuführen und die Prozesse an die Prüfbarkeit anzupassen. Deshalb setzen wir parallel zur strategisch-inhaltlichen Arbeit und der Einführung von Kennzahlen und Steuerungsgrößen die entsprechenden Berichtsprozesse in unseren IT-Systemen auf. Dazu gehört auch die Anpassung der IT-Systemlandschaft.

**In vielen Unternehmen wächst der Unmut über die zunehmende Regulierung. Wie schauen Sie darauf? Sind die Anforderungen überzogen?**

Das muss man differenziert betrachten. Wenn die fortschreitende Regulierung die Finanzströme in Richtung zukunftsfähiger Technologien lenkt, kann ich sie durchaus befürworten. Denn das ist ein entscheidender Beitrag für den Green Deal der Europäischen Union. Ebenso verstehe ich den Bedarf des Kapitalmarkts, für eine gezielte Finanzierung auf vergleichbare Daten zurückzugreifen. Kopfschmerzen bereitet mir jedoch die Umsetzung. Umfangreiche Anforderungen und kleinteilige Offenlegungen stellen kleinere Unternehmen innerhalb unserer Wertschöpfungskette vor enorme Herausforderungen. Auch stellt sich die Frage nach gleichen Rahmenbedingungen im internationalen Wettbewerb. Hier sehe ich derzeit keine sinnvolle Balance. Weltregionen außerhalb der EU scheinen hier mehr Wert auf Machbarkeit und Augenmaß zu legen.

**Das Interview führte  
Antonia Kögler.**

#### ZF Friedrichshafen AG

ist ein weltweit agierender Technologiekonzern, der 1915 gegründet wurde. Im Jahr 2022 hat ZF mit weltweit rund 165.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 43,8 Mrd. EUR erzielt. Das Unternehmen ist an 168 Produktionsstandorten in 32 Ländern vertreten.

# Glossar

## Corporate Social Reporting Directive (CSRD)

Die CSRD zielt darauf ab, die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen in der EU zu standardisieren und zu erweitern. Sie verlangt detaillierte Berichte über Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen. Die Anwendung ist für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2024 vorgesehen, wobei die Anzahl berichtspflichtiger Unternehmen schrittweise erweitert wird. Die CSRD stellt umfassendere und detailliertere Anforderungen als die bisherige Non-Financial Reporting Directive (NFRD).

### Emissionen nach Scope 1, 2 & 3

Die verschiedenen Scopes beziehen sich auf die Erfassung von CO<sub>2</sub>-Emissionen von Unternehmen in verschiedenen Kategorien. Scope 1 bezieht sich auf direkte Emissionen (z.B. Fuhrpark), Scope 2 auf indirekte Emissionen (z.B. bezogener Strom). Scope 3 zeigt Emissionen von vor- und nachgelagerten Akteuren in der Wertschöpfungskette an.

### ESG-Rating

ESG-Ratings bewerten die Nachhaltigkeit von Unternehmen anhand ökologischer (E) und sozialer (S) Faktoren sowie der Unternehmensführung (G). ESG-Ratings finden Anwendung bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance von börsennotierten Unternehmen und richten sich vorwiegend an Investoren.

### Green Finance

Der Begriff Green Finance bezeichnet ein Spektrum finanzwirtschaftlicher Ansätze und Instrumente, die auf Umwelt- und Klimaschutz sowie Risikomanagement abzielen. Der Begriff Green Finance bezeichnet ein Spektrum finanzwirtschaftlicher Ansätze und Instrumente, die auf Umwelt- und Klimaschutz sowie Risikomanagement abzielen.

### Key Performance Indicators (KPIs)

Key Performance Indicators (KPIs) sind Kennzahlen, die zur Messung von Nachhaltigkeit in Unternehmen genutzt werden. Diese unternehmensspezifischen Kennzahlen können auch zur Verknüpfung bei nachhaltigen Finanzierungsmodellen genutzt werden.

## Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

Das LkSG gilt seit dem 1. Januar 2024 für Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern. Es zielt darauf ab, die unternehmerische Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltschutzstandards in globalen Lieferketten zu stärken. Es verlangt, Risiken in den Lieferketten zu analysieren und zu bewerten, eine Grundsatzerklärung zu Menschenrechten zu veröffentlichen und Maßnahmen zur Vermeidung oder Minimierung von Menschenrechtsverletzungen sowie Umweltschäden zu ergreifen.

## Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

Die nicht-finanzielle Berichterstattung bezeichnet die Offenlegung von Informationen abseits der Finanzkennzahlen. Seit dem Jahr 2017 müssen größere Unternehmen, Banken und Versicherungen im Rahmen der NFRD über nicht-finanzielle Belange berichten. Diese Berichtspflicht wird schrittweise auf mehr Unternehmen und Organisationen ausgedehnt.

## Ausgewählte nachhaltige Finanzierungsinstrumente

- ESG-linked Leasing
- ESG-linked Loan: allgemeine Betriebsmittelfinanzierung, Zinshöhe an Nachhaltigkeitsperformance gebunden
- ESG-linked Schuldscheindarlehen: allgemeine Betriebsmittelfinanzierung, Zinshöhe an Nachhaltigkeitsperformance gebunden
- Förderkredite
- Green Bond: Kapitalmarktinstrument für ein spezifisches grünes Projekt
- Green Loan: Kredit für ein spezifisches grünes Projekt
- Green Schuldscheindarlehen: Finanzierungsinstrument für ein spezifisches grünes Projekt
- Social Bond: Kapitalmarktinstrument für ein spezifisches Sozialprojekt
- Sustainability-linked Bond: allgemeine Betriebsmittelfinanzierung, Zinshöhe an Nachhaltigkeitsperformance gebunden
- Sustainable Supply Chain Finance oder -Factoring



## Impressum

### Haftungsausschluss:

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

© März 2024

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

Landesbank Baden-Württemberg, Am Hauptbahnhof 2, 70173 Stuttgart

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

### Redaktion:

Piet Burmester, Thilo Kampffmeyer, Jacqueline Preußner (F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research), Antonia Kögler (FINANCE)

### Gestaltung, Satz und Korrektur:

Meyle+Müller GmbH + Co. KG

### Lektorat:

Juliane Streicher

### Marktforschung:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research

### Genderhinweis:

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

### Eine Publikation von:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

## Ansprechpartner

### **Landesbank Baden-Württemberg**

Marco Göck  
Am Hauptbahnhof 2  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 127-425588  
E-Mail [marco.goeck@LBBW.de](mailto:marco.goeck@LBBW.de)

### **Redaktion FINANCE**

Antonia Kögler  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7591-3252  
E-Mail [antonia.koegler@finance-magazin.de](mailto:antonia.koegler@finance-magazin.de)

### **F.A.Z. Business Media | research**

Jacqueline Preußner  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7591-1961  
E-Mail [jacqueline.preusser@faz-bm.de](mailto:jacqueline.preusser@faz-bm.de)