

# Nachhaltigkeit im Mittelstand

Status – Chancen – Ausblick



**2022**

Automotive  
Energieversorgung  
Logistik  
Real Estate  
Software  
Textil und Bekleidung

Eine Branchenstudie  
von akzente – Part of Accenture  
und HypoVereinsbank

## Inhalt

Editorial	5
Nachhaltigkeit im Mittelstand	6
Die Zukunft ist nachhaltig	9
Was bewegt den Mittelstand?	12
Automotive	14
Energieversorgung	18
Logistik	22
Real Estate	27
Software	32
Textil und Bekleidung	37
Fallbeispiel Nachhaltige Finanzierungen	42
Glossar	44
Impressum	45



## Editorial



Jan Kupfer

### Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Dynamik um das Thema Nachhaltigkeit nimmt unablässig zu. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Transformation ihrer Geschäftsmodelle hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise eine elementare Grundvoraussetzung ist, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir werden in den kommenden Jahren in vielen Branchen erleben, dass sich nachhaltigkeitsgetriebene Geschäftsmodelle durchsetzen oder zumindest beträchtliche Marktanteile gewinnen. Als Bank unterstützen wir diese Entwicklung aus voller Überzeugung. Wir wollen unsere Kunden zu verbesserter Nachhaltigkeit befähigen. Zudem weist uns als Finanzinstitut auch der Gesetzgeber eine wichtige Rolle dabei zu.

Wir sind überzeugt, dass die Nachhaltigkeit gerade dem Mittelstand einzigartige Chancen eröffnet. Seine Unternehmen sind innovativ, flexibel und kundenorientiert – und sie sind Werten verpflichtet. Gleichzeitig bedeutet die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit auch eine große Herausforderung: Nachhaltige Energieversorgung und Energiesparmodelle sind aufgrund des Kriegs in der Ukraine mehr denn je zum Gebot der Stunde geworden. Unsere Expertinnen und Experten können dabei helfen, sich im Dschungel der Fördermittelprogramme zurechtzufinden und die besten Konditionen zu ermitteln.

Wie Sie der vorliegenden Studie entnehmen können, bereitet die immer komplexer werdende Regulatorik – sowohl national als auch europaweit – kleinen und mittleren Unternehmen großes Kopfzerbrechen. Die Anforderungen an ein zertifiziertes Nachhaltigkeitsmanagement etwa steigen stetig und betreffen bald auch kleinere Betriebe. Es gilt nicht nur, sich ambitionierte Ziele zu setzen, sondern auch diese systematisch zu messen und nachzuhalten. Auch hier sind wir als HypoVereinsbank gerüstet. Unser ESG Branchenbarometer erlaubt zum Beispiel einen schnellen und doch detaillierten Überblick, wie nachhaltig sich das eigene Geschäftsmodell gestaltet und wo Chancen und Risiken liegen. Wir haben im Jahr 2021 unsere erste Studie „Nachhaltigkeit im Mittelstand“ auch deshalb veröffentlicht, da wir Transformation als strategischen Prozess begreifen, der unsere Kunden besonders betrifft und auf die wir sie deshalb gezielt durch

die Bereitstellung von Know-how vorbereiten wollen. Unsere ganzheitlichen und perspektivisch auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Working-Capital-Lösungen unterstützen dieses Bestreben zusätzlich.

Unser strategisches Verständnis des Themas, das große Interesse an den Ergebnissen und die sich beschleunigende Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit haben uns deshalb überzeugt, dass wir diese Arbeit in diesem Jahr fortsetzen müssen.

Gemeinsam mit den Expertinnen und Experten der Nachhaltigkeitsberatung akzente haben wir daher für diesen zweiten Teil unserer Branchenstudie Nachhaltigkeit im Mittelstand sechs weitere Branchen in den Fokus genommen: Automotive, Energieversorgung, Logistik, Real Estate, Software, Textil und Bekleidung – mit erneut sehr interessanten Ergebnissen.

Die Interviews, die wir dafür mit Unternehmerinnen und Unternehmern der jeweiligen Branchen geführt haben, zeigen Chancen und Risiken von Nachhaltigkeit im Mittelstand konkret auf – von der Implementierung des ab Januar 2023 geltenden Lieferkettengesetzes über die Etablierung kreislaufwirtschaftlicher Prozesse bis hin zum Umgang mit dem Ukraine-Krieg.

So konnten wir einen detaillierten Einblick in den deutschen Mittelstand gewinnen. Die Studie verdeutlicht, wo die größten Herausforderungen für die jeweiligen Segmente bestehen. Die Ergebnisse helfen auch unseren Betreuerinnen und Betreuern, unsere Kunden noch zielgerichteter bei der notwendigen Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaft zu begleiten.

Ich wünsche Ihnen viele neue und hilfreiche Erkenntnisse.

Ihr

Jan Kupfer

Vorstand Corporates HypoVereinsbank



## Nachhaltigkeit im Mittelstand

Wie wird Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen wahrgenommen, gelebt und umgesetzt? Und das angesichts von Krisen, Krieg und Klimawandel? Branchenübergreifend lassen sich aus Recherche, Interviews und Auswertungen für 2022 folgende Kernaussagen treffen:

### Die Lücke schließt sich

Nachhaltigkeit bedeutete für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen bisher hauptsächlich Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Nun stehen jedoch immer öfter auch Themen wie eine verantwortungsbewusste Lieferkette, verantwortungsvolle Unternehmensführung oder Diversität auf der Agenda der Entscheider. Der Druck der europäischen Regulatorik wirkt nun auch im Mittelstand und schafft Bewusstsein für diese Aspekte.

### Arbeitgeberattraktivität ist ein Argument

Die eigenen Mitarbeitenden sind häufig der Treiber für Nachhaltigkeit in den Unternehmen. Nicht selten wurde in den Interviews geäußert, dass die Belegschaft das Thema immer wieder auf die Agenda hebt und initiativ tätig wird. Weil Nachhaltigkeit im Kollektivbewusstsein so eine große Rolle spielt, ist sie auch in der Personalwerbung entscheidend.

### Je größer, desto „nachhaltiger“

Von Ausnahmen abgesehen, in denen die Inhaber aus Überzeugung auf Nachhaltigkeit setzen, gilt: Je größer die Unternehmen sind, desto leichter fällt ihnen der Umgang mit dem Thema. Der Grund ist einfach: Der Aufbau eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements oder eines Berichtswesens und entsprechender Strukturen kostet Geld und Zeit.

### Green Finance rückt in den Vordergrund

Während die Finanzierung im Mittelstand bislang kaum ein Argument für Nachhaltigkeitsaktivitäten war, wird sie nun zu einem Haupttreiber. Viele Unternehmen wissen, dass sie in mehr Nachhaltigkeit investieren müssen, um sich am Markt zu behaupten – und dass die Banken zunehmend auf Nachhaltigkeit achten.

### Regulatorik führt zu höherem Reifegrad

Immer mehr Mittelständler setzen auf Nachhaltigkeit – und das nicht selten, weil sie entweder direkt oder als Teil einer Lieferkette von gesetzlichen Vorgaben betroffen sind. Wo Nachhaltigkeit aus Gründen externer Anforderungen angegangen wird, geschieht das meist systematischer als bei Unternehmen, die es nur aus eigener Motivation heraus tun.

### Die Lieferkette bereitet Kopfzerbrechen

So sehr gesetzliche Vorgaben das Thema Nachhaltigkeit vorantreiben, so sehr verunsichern sie auch den Mittelstand. Die eigene Lieferkette auf die Einhaltung von Umwelt-, Arbeits- und Menschenrechtsstandards zu überprüfen, wie es das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz vorschreibt, ist strukturell und finanziell eine große Herausforderung.

### Mehrpreisbereitschaft macht Pause

In manchen Branchen sind Kunden bereit, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben, in anderen weniger. Die Inflation führt insgesamt zu Zurückhaltung und Einsparungen. Grundsätzlich aber gilt: Wer gute Argumente hat, kann auch einen besseren Preis erzielen. Die Skepsis, dass Nachhaltigkeit nur etwas für wenige ist, hat insgesamt nachgelassen.

### Organisation und Strategie sind Schwachstellen

Mittelständler scheuen noch davor zurück, Nachhaltigkeit organisatorisch zu verankern und sich strategische Ziele zu setzen. Damit kommt es aber selten zu einem systematischen Ansatz, der auch neue wirtschaftliche Chancen erschließen würde. Auch hier stellen die benötigten Ressourcen das größte Hindernis dar.



## Über den Stand des Diskurses

### Die Zukunft ist nachhaltig

Auf der Agenda von Politik und Wirtschaft steht Nachhaltigkeit schon seit geraumer Zeit. Dass die jüngere Generation für Klimaschutz auf die Straße geht, hat den Handlungsdruck verschärft. Unter anderem deshalb ist Nachhaltigkeit inzwischen zum bestimmenden Faktor der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft von morgen geworden.

Unternehmen beschäftigen sich schon seit den 1990er-Jahren damit, wie sie negative Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren können. Die Themen der unternehmerischen Verantwortung haben sich mit der fortschreitenden Globalisierung rasch erweitert. So steht Nachhaltigkeit seit vielen Jahren in nahezu jeder Branche für ein breites Spektrum an Themen, die im Interesse des langfristigen Geschäftserfolgs zu bedenken sind. Neu sind die Dringlichkeit und der politische Wille, die Transformation anzugehen. Das drückt sich in Rahmenbedingungen und Gesetzen aus, denen sich kein Unternehmen entziehen kann.

#### Ein Aktionsplan verändert Europa

Mit dem Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums hat die Europäische Union im Jahr 2018 ein umfassendes Regelwerk auf den Weg gebracht, das die Transformation beschleunigen soll. Denn um das Ziel eines klimaneutralen Wachstums bis 2050 zu erreichen, bedarf es enormer finanzieller Mittel, die der Staat allein nicht aufbringen kann. Private Investitionen sollen in die Jahrhundertaufgabe fließen, Europa zu einem klimaneutralen und zukunftsfähigen Wirtschaftsraum zu machen. Die grüne Transformation der Wirtschaft ist auch Ziel des europäischen Green Deals und Kernstück des Konjunkturprogramms zum Wiederaufbau der europäischen Wirtschaft nach Corona.

Das Anliegen und die Konsequenzen des Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums lassen sich durch drei Ziele beschreiben:

#### Investitionen für den Wandel:

Um die klimabezogenen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele der EU einschließlich der Pariser Klimaziele und der globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erreichen, sind wesentliche Investitionen in die Transformation der europäischen Wirtschaft erforderlich.

#### Finanzsektor als Hebel:

Ein nachhaltiges Finanzwesen soll dafür sorgen, dass bei Finanzentscheidungen alle Nachhaltigkeitsaspekte – das heißt, die vollen Kosten und Risiken – berücksichtigt und auf diese Weise mehr klimaneutrale, energie- und ressourceneffiziente sowie kreislauforientierte Projekte auf den Weg gebracht werden.

#### Risikoreduktion für Wirtschaft und Finanzmärkte:

Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten wird dafür sorgen, dass die Auswirkungen von Naturkatastrophen sowie von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsherausforderungen, die Wirtschaft und die Finanzmärkte beeinträchtigen können, gemindert werden.

#### Nachhaltiges Wirtschaften bekommt ein Label

Herzstück des Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums ist die 2020 beschlossene EU-Taxonomie. Sie klassifiziert Wirtschaftsaktivitäten gemäß den Nachhaltigkeitszielen der EU und gilt zunächst für die Ziele Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Für vier weitere



Umweltziele werden die Konkretisierungen noch folgen. Anhand dieser Klassifizierung lassen sich Anlageprodukte in drei Kategorien einteilen: „Grün“ bedeutet emissionsarmes oder emissionsfreies Wirtschaften. „Transition“ steht für den Übergang zu einer emissionsärmeren Ökonomie. „Enabling“ bezeichnet Aktivitäten, bei denen es Unternehmen gelingt, Emissionen deutlich zu senken. Um diese Klassifizierung zu ermöglichen, müssen berichtspflichtige Unternehmen ihre Wirtschaftsaktivitäten künftig deklarieren. Das heißt, dass sie den Umsatzanteil und den Anteil ihrer Investitionen ausweisen müssen, die mit dem übereinstimmen, was die EU-Taxonomie je nach Branche als nachhaltig definiert.

### Grün zu wirtschaften und zu finanzieren, wird zum Werttreiber

So kommt nun zusammen, was lange Zeit wie ein Gegensatz wirkte: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum. Unternehmen setzen sich ehrgeizige Klimaziele und beschließen grüne Investitionen. Green Bonds und grüne Schuldscheindarlehen ermöglichen Unternehmen attraktive Finanzierungen und werden vielfach überzeichnet. 2021 erreichten die Emissionen von Green, Social, Sustainability und Sustainability-linked Bonds mit einem Gesamtvolumen von 1.051 Milliarden US-Dollar ein Rekordniveau. Sie bieten Unternehmen, die nachhaltig und klimaverträglich wirtschaften, die Möglichkeit, ihre Investorenbasis zu verbreitern und in neue Projekte zu investieren, beispielsweise in erneuerbare Energien, Energieeffizienz oder Elektromobilität. Auch wer Transportkosten senkt, Abfall vermeidet oder energieeffiziente Gebäude plant, kann grüne Anleihen emittieren oder Fördermittel zur Finanzierung in Anspruch nehmen.

### Und die mittelständischen Unternehmen?

Jede Regulierung, die auf große Unternehmen abzielt, trifft über kurz oder lang auch die kleinen und mittleren Unternehmen. Denn jedes Unternehmen ist immer auch Teil einer Handels- oder Lieferkette. Und auch wenn kleine und mittlere Unternehmen (KMU) keine Lieferanten, sondern selbst Produzenten, Händler oder Dienstleister sind, erleben sie doch die mit Regulierungen und Transparenzanforderungen einhergehende Sensibilisierung, beispielsweise in den Erwartungen von Nachwuchskräften, Konsumenten und Finanzinstituten.

Da sich Deutschlands kleine und mittlere Unternehmen in der Regel über Banken finanzieren, ist für sie von großer Bedeutung, wie sich deren Betrachtungsweise, die sich meist in der Risikoeinschätzung und damit den Kreditkonditionen zeigt, künftig entwickeln wird. Schon heute gibt es zum Beispiel Kredite, deren Zinsen an die Umsetzung von Klimazielen geknüpft sind. Bei Kreditwürdigkeitsprüfungen werden Nachhaltigkeitskriterien eine immer wichtigere Rolle spielen. Ähnliches gilt auch schon für Garantien im Außenhandelsgeschäft und im Zahlungsverkehr.

Milliarden für die Energiewende		
Energiewende-Investitionen nach Ländern 2020 (in Mrd. US-Dollar)		in % des BIP 2020
China	135 Mrd. USD	0,9 %
USA	85 Mrd. USD	0,4 %
Deutschland	29 Mrd. USD	0,8 %
Japan	27 Mrd. USD	0,5 %
Vereinigtes Königreich	26 Mrd. USD	1 %
Frankreich	20 Mrd. USD	0,8 %
Niederlande	19 Mrd. USD	2,1 %
Spanien	13 Mrd. USD	1 %

\* Investitionen in erneuerbare Energien, elektrifizierte Wärme und Verkehr, Energiespeicher, CCS und Wasserstoff  
Quellen: BloombergNEF, Statista-Berechnung

Deshalb ist es für Unternehmen entscheidend, Nachhaltigkeit nicht als lästige Pflicht zu sehen, sondern als Chance und Motor für Veränderung. Dann lassen sich beachtliche wirtschaftliche Potenziale erschließen.

### Nachhaltigkeit kommt auch in KMU an

Viele KMU hängen in der sogenannten Compliance-Falle fest: Sie werden von Anforderungen ihrer B2B-Kunden ebenso erdrückt wie von denen des Gesetzgebers und machen dann nur das, was nötig ist. So können sie von Nachhaltigkeitsaktivitäten aber nicht profitieren, sondern sehen nur die zusätzlichen Kosten. Inzwischen ist hier immerhin ein Umschwung zu sehen: Im EcoVadis-Index 2021, der die Leistung sowohl von KMU wie auch von großen Unternehmen in fünf geografischen Regionen und zehn Industriesektoren untersucht, erzielten die Unternehmen für das Jahr 2020 durchschnittlich 47,7 Punkte (von 100) versus 46,6 im Jahr 2019 und 42,4 im Jahr 2015. Der deutliche und stetige Anstieg weist darauf hin, dass auch die Unternehmen in den Lieferketten inzwischen über die Einhaltung von Vorschriften hinausgehen und eine reale Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung anstreben.

Eine Studie des Energieversorgers Engie zusammen mit dem Handelsblatt Research Institute hat 2021 ergeben, dass die kleinen und mittleren Unternehmen dem Ziel der Treibhausgasneutralität nicht nur eine große Bedeutung beimessen. Sie sind in der Mehrzahl auch optimistisch hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Effekte ihrer Klimaschutzmaßnahmen. Für die Zulieferer unter ihnen ist die Transformation zur klimaneutralen Produktion notwendig, weil ihre Abnehmer eine CO<sub>2</sub>-neutrale oder zumindest eine CO<sub>2</sub>-arme Wertschöpfungskette anstreben.

### Klimaschutz und Fachkräftemangel sind Treiber

Im Jahr 2020 galten Klimaschutz, Digitalisierung und Fachkräftemangel als zentrale Themen. 2021 sah es bei der jährlichen Umfrage der Europäischen Investitionsbank (EIB) teilweise anders aus. Als größte Wachstumshemmnisse gaben deutsche Unternehmen den Fachkräftemangel (90 Prozent) und die Energiekosten (77 Prozent) an. Beide Ergebnisse liegen über dem europäischen Durchschnittswert. Die Energiekosten werden von deutschen Firmen zudem häufiger als Hindernis für ihre Investitionen genannt als bei der Umfrage 2020 (77 Prozent gegenüber 64 Prozent). An den Treibern für Nachhaltigkeit hat sich damit aber auch nach einem weiteren Jahr Corona und mit dem Krieg in der Ukraine nichts geändert. Vielmehr sind die Themen klimaneutrale Energieversorgung und Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs auf der Agenda noch weiter nach oben gerückt. Die Hindernisse für die Umsetzung von Nachhaltigkeit sind damit aber nicht verschwunden. Eine Studie der Gothar Versicherung ergab im Sommer 2021 folgende Einschätzungen dazu, warum man in kleinen und mittleren Unternehmen noch nicht so weit ist: zu teuer (35 Prozent), fehlende Zeit für die Recherche (33 Prozent), Umstellung zu aufwändig (24 Prozent) sowie Mangel an Ideen (24 Prozent).

### Regulierung nimmt zu

Mögen die Hindernisse auch groß sein, so sind sie längst keine Entschuldigung mehr für zögerliches Handeln. Vielmehr ist nachhaltiges Wirtschaften nun zur Grundvoraussetzung zukunftsfähigen Unternehmertums geworden. Die Regulierung schreitet voran und nimmt auch mittelständische Unternehmen in die Pflicht. Wie strikt die Rahmenbedingungen sind, die der EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wirtschaftens zusammen mit dem von EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen ausgerufenen Green Deal setzt, tritt für die meisten Mittelständler aber erst jetzt langsam zutage.

### Ausweitung der Berichtspflicht:

Mit der im Frühjahr 2021 im Entwurf vorgelegten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) müssen alle Unternehmen ab einer Größe von 250 Beschäftigten zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten. Sie löst die bestehende Richtlinie ab, die nur kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtete.

Für ihre Umsetzung werden europäische Berichtsstandards (ESRS) erarbeitet, die von den bereits berichtspflichtigen kapitalmarktorientierten Unternehmen ab Geschäftsjahr 2024 und für jene, die neu dazukommen, ab Geschäftsjahr 2025 anzuwenden sind. Die Berichte sollen Teil des Lageberichts und extern geprüft werden.

### EU-Taxonomie:

Für die berichtspflichtigen Unternehmen gilt es auch, nach der EU-Taxonomie zu berichten. Das heißt, dass sie nachweisen müssen, welche Anteile an Umsatz, Betriebskosten und Investitionen gemäß den Festlegungen der EU-Taxonomie als nachhaltig gelten können. Dies wiederum ist eine Voraussetzung dafür, dass die Finanzinstitute ihrer Offenlegungspflicht nachkommen können.

### Offenlegungspflicht:

Seit Frühjahr 2021 schon müssen Vermögensverwalter, Banken und Versicherungen ihren Kunden sagen können, in welche Aktivitäten ihr Geld fließt. Die entsprechende EU-Verordnung betrifft Angaben auf der Website, in Geschäftsberichten, Prospekten und Beratungsgesprächen. Basis für diese Angaben sind die von Unternehmen bereitgestellten Daten, beispielsweise gemäß der EU-Taxonomie. Ab Januar 2023 müssen die Finanzinstitute zudem darlegen, dass ihre nachhaltigen Investitionen „keinen erheblichen Schaden verursachen“. Dazu werden sie von den Unternehmen zusätzliche Informationen einholen.

### Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz:

Ab 2023 ist das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz umzusetzen, zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000, ab 2024 dann für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. In Vorbereitung ist ein europäisches Lieferkettengesetz, das nationale Vorgaben, wie sie etwa auch in Frankreich oder den Niederlanden existieren, ablösen soll.

### Durch Pflicht zur Kür:

Unternehmen aller Branchen werden also noch stärker in die Pflicht genommen, ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen, das sie in die Lage versetzt, die kommenden Berichtspflichten zu erfüllen, ihre Lieferketten neu auszurichten, Klimaneutralität zu erreichen und ihren Kapitalgebern entsprechende Auskunft zu geben.



## Über die Studie

# Was bewegt den Mittelstand?

Als Vorreiter bei Sustainable Finance und als führende Bank im Firmenkundengeschäft hat die HypoVereinsbank mit dieser Studie den Status quo, die Motivation und die Hindernisse bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Mittelstand ergründet.

Die HypoVereinsbank will ihre mittelständischen Kunden bei der Transformation begleiten und hat mit dem HVB ESG Branchenbarometer ein eigenes Instrument entwickelt, das Unternehmen eine Standortbestimmung ermöglicht. Die vorliegende Studie führt dieses Tool ein, zeigt Nachhaltigkeitsanforderungen und daraus resultierende Chancen für Unternehmen auf und bietet mit einigen Beispielen Einblick in die Strategien und Maßnahmen mittelständischer Kunden auf ihrem Weg zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell.

## Der Bezugsrahmen

Unter Mittelstand werden in dieser Studie nicht nur die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro (Definition der EU-Kommission) verstanden, sondern auch größere, insbesondere familiengeführte Unternehmen. Für die vertiefende Betrachtung, mit welchen Nachhaltigkeits Herausforderungen diese Unternehmen konfrontiert sind und wie sie damit umgehen, wurden für die erste Auflage sechs Branchen ausgewählt, die für die Breite der deutschen Wirtschaft stehen: Bau und Holzverarbeitung, Chemie, Elektronik und IT, Konsumgüter, Lebensmittel und Getränke, Maschinenbau sowie Pharma und Gesundheit. Für das vorliegende Update werden sechs neue Branchen beleuchtet: Automotive, Energieversorgung, Logistik, Real Estate, Software sowie Textil und Bekleidung.

## HVB ESG Branchenbarometer und Branchenanalyse

Mit dem ESG Branchenbarometer hat die HypoVereinsbank gemeinsam mit ISS ESG, einer weltweit führenden nachhaltigkeitsorientierten Ratingagentur, für jede Branche die Schlüsselthemen der Nachhaltigkeit identifiziert. Sie decken Unternehmen der relevantesten globalen und nationalen Indizes, nicht-börsennotierte Anleihe-Emittenten sowie Unternehmen ab, deren Geschäftsmodell auf die Erreichung von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet ist. Für die Analyse des Status quo zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Branchen wurden außerdem umfangreiche Desktop-Recherchen durchgeführt sowie Interviews mit Experten und unterschiedlich motivierten Unternehmern aus dem Kundenkreis

der HypoVereinsbank geführt. Zusätzlich wurden die Branchenanalysen durch das Know-how der Studienautoren aus der auf Nachhaltigkeit fokussierten Beratung großer und mittlerer Unternehmen in Deutschland abgerundet.

## Das Resultat: Nachhaltigkeitsbezogene Branchenporträts

Um wesentliche Nachhaltigkeitsthemen, den Status quo zu Nachhaltigkeit in der Branche sowie Motivation und Hindernisse der Umsetzung für mittelständische Unternehmen aufzuzeigen, werden auf den nachfolgenden Seiten für alle sechs untersuchten Branchen diese Punkte dargestellt:

- **Fakten zur Branche:**  
Statistische Daten zur wirtschaftlichen und Klimaschutzbezogenen Einordnung der Branche.
- **Die Top-Nachhaltigkeitsthemen:**  
Zur Bestimmung der Top-Themen wurden das ESG Branchenbarometer der HVB sowie Einschätzungen aus den Experteninterviews herangezogen.
- **Wesentliche Nachhaltigkeits Herausforderungen:**  
Sie wurden auf Basis der Erkenntnisse aus den HVB ESG Branchenbarometern, diversen Studien sowie eigenen Erfahrungen zusammengestellt.
- **Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Branche:**  
Darin sind neben der Auswertung branchenbezogener Studien und anderer Veröffentlichungen, Erkenntnisse aus den Experteninterviews und eigene Erfahrungen eingeflossen.
- **Fokus auf Umsetzung bei KMU:**  
Quelle sind die Experteninterviews, Erkenntnisse aus der Auswertung branchenbezogener Studien und anderer Veröffentlichungen sowie eigene Erfahrungen.
- **Einblick in unterschiedlich motivierte Unternehmen:**  
Quelle sind die je Branche geführten Interviews mit Geschäftsführern von Unternehmen aus dem Kundenkreis der HypoVereinsbank.





# Automotive



## Die Transformation ist in vollem Gange

Die Automobilindustrie steht synonym für die Wirtschaftskraft Deutschlands. Druck auf die Branche geht vor allem vonseiten der Regulatorik in Sachen mehr Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft aus. Auch wenn man spontan an die bekannten Hersteller denkt, so sind die Mehrzahl der Marktteilnehmer doch Zulieferer – die teilweise zu mutigen Nachhaltigkeitspionieren geworden sind.

Die Automobilindustrie ist nach wie vor die umsatzstärkste Industrie Deutschlands. Der Abstand zu den unmittelbar nachfolgenden Branchen Maschinenbau, Chemie und Ernährung ist erheblich. In Deutschland erwirtschaftet die Automobilindustrie etwa 4,5 Prozent des gesamten Bruttoinlandsprodukts. Die Branche dominieren aber nicht die Hersteller, sondern die Zulieferer. Mehr als 500 der 600 Mitglieder des Verbands der Automobilindustrie (VDA) sind Lieferanten. Deren knapp 300.000 Beschäftigte erwirtschafteten im Jahr 2021 etwa 411 Milliarden Euro. So bedeutend die Branche ist, so steht sie doch vor tiefgreifenden Veränderungen. Denn seit Juni 2022 ist es amtlich: Das Parlament der Europäischen Union hat beschlossen, dass ab 2035 nur noch Autos und Transporter verkauft werden dürfen, die keine klimaschädlichen Treibhausgase ausstoßen.

Waren im Wert von 3,1 Milliarden und für Plug-in-Hybride von 4,3 Milliarden Euro (Ifo Institut: Auswirkungen der vermehrten Produktion elektrisch betriebener Pkw auf die Beschäftigung in Deutschland, 2021). Doch der Wandel gewinnt zusehends an Dynamik. Im Jahr 2020 hatten die deutschen Hersteller 47 Plug-in-Hybride und 23 reine Elektromodelle im Portfolio. Mit 143 Modellen wird sich das entsprechende Angebot bereits im Jahr 2023 mehr als verdoppelt haben, rechnet das Ifo Institut vor. Das hat Konsequenzen. Der europäische Verband der Automobilzulieferer (CLEPA) prognostiziert, dass allein im Bereich Antriebsstrang bis ins Jahr 2040 in Deutschland 122.000 Jobs wegfallen werden.

Dieser massive Umbruch trifft die Zulieferbranche zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt. In der Corona-Krise sind ihre Margen geschrumpft. Im Jahr 2020 lag die durchschnittliche EBIT-Marge von Automobilzulieferern in Deutschland nur noch bei rund 2,3 Prozent (Statista 2021). Der tiefgreifende Wandel der Automobilindustrie wird für viele Unternehmen somit zur Existenzfrage.

### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Umweltauswirkungen von Produkten**
- **Ressourcenschonende Produktion**
- **Produktsicherheit**
- **Soziale Herausforderungen in der Lieferkette**

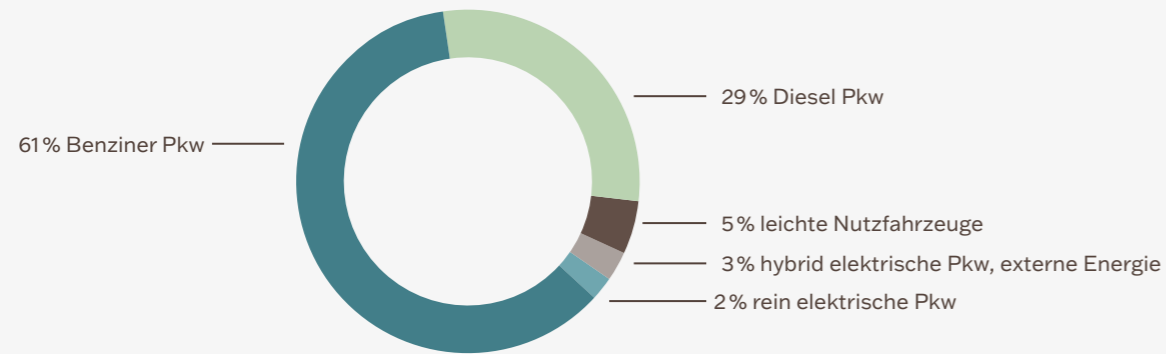
Der Wandel hin zur Elektromobilität ist nicht der einzige Megatrend in der Branche. Laut VDA kommen autonomes Fahren und Digitalisierung hinzu (Verband der Automobilindustrie: Umbruch in der Automobilindustrie – Worauf Zulieferer jetzt achten müssen). Das alles trifft eine Branche, die eher traditionell denkt und arbeitet. Laut einer Studie des Ifo Instituts hängt in der Automobilindustrie nach wie vor jeder zweite Arbeitsplatz an der heute noch dominierenden Verbrennertechnologie. Diese Beschäftigten stellen Produkte im Wert von 149 Milliarden Euro her, die in Zusammenhang mit dem herkömmlichen Antrieb stehen. Zum Vergleich: Für Elektrofahrzeuge sind es nur

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Treiber ist die Regulatorik

Die Unternehmensberatung Staufen hat im Juli 2021 Führungskräfte der Branche befragt. Die Studienautoren kommen zu dem Schluss, dass Umweltbewusstsein den Status eines Modethemas zwar überwunden hat, Haupttreiber für den grünen Wandel seien aber weiterhin hauptsächlich externe Faktoren wie Gesetzgebung und Regulatorik (Staufen: Green Transformation in der Automobilindustrie, 2021). Die Studie zeigt zudem, dass es bei der Entwicklung und Umsetzung von konsistenten Nachhaltigkeitsstrategien nach wie vor große Defizite gibt. 54 Prozent der Befragten gaben an, dass es in ihren Unternehmen keine derartige Strategie gibt, diese noch nicht fertig sei oder zwar existiere, aber nicht umgesetzt werde (Staufen: Green Transformation in der Automobilindustrie, 2021). Laut der Untersuchung liegt



### Beitrag Fahrzeugtypen zum Produktionswert von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen



Quelle: Ifo Institut. Auswirkungen der vermehrten Produktion elektrisch betriebener Pkw auf die Beschäftigung in Deutschland, 2021

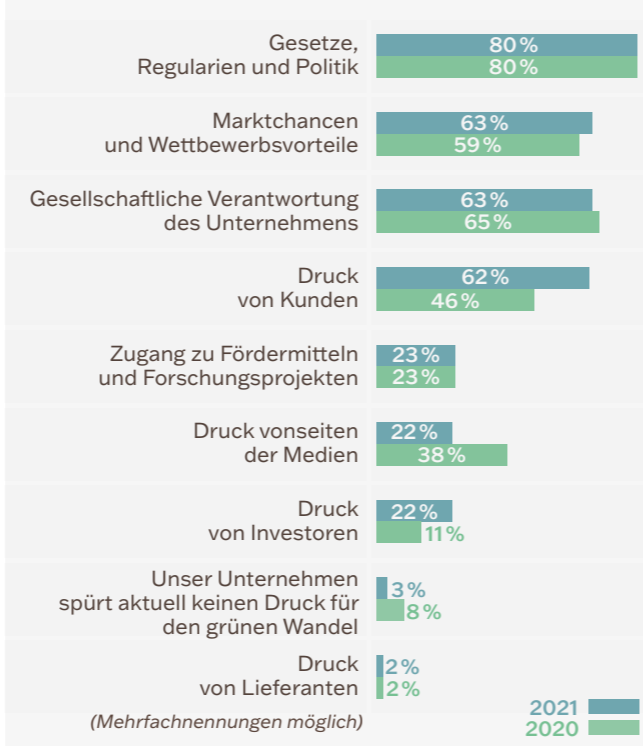
das vor allem an der mangelnden Rentabilität der Maßnahmen, aber auch am fehlenden Personal. In der Folge fokussieren sich die Unternehmen eher auf die „low-hanging fruits“ wie Stromsparen und eine CO<sub>2</sub>-neutrale Energiebeschaffung. Kein Wunder also, dass die überwiegende Mehrzahl der Befragten (68 Prozent) ihr Unternehmen als grünen Follower sehen. Nur ein gutes Viertel bezeichnet sich als Vorreiter. Der Rest sieht sich gar als Verweigerer.

### Fokus auf KMU: Druck durch die Hersteller steigt

Neben der Minimierung des Carbon Footprints kommt der Wiederverwendung von gebrauchten Materialien (Circular Economy) in Zukunft eine zentrale Bedeutung zu. Dazu zwingen die Pläne der EU ebenso wie Ressourcenknappheit und Lieferengpässe. Die Unabhängigkeit von Primärrohstoffquellen zu erhöhen, dient der Resilienz, ist aber noch kein angewendetes Konzept, zumal bei mittelständischen Zulieferern. Sie sehen sich mit Anforderungen der Hersteller konfrontiert und fragen sich, wie sie überhaupt an recycelte und recycelbare Materialien kommen sollen. Denn „gebrauchte Komponenten gelangen von den Werkstätten nicht immer zurück zu den Produzenten, hier gibt es noch etliche ineffiziente Strukturen“, so Prof. Dr.-Ing. Gisela Lanza, Leiterin Produktionstechnik am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Bislang verlassen Gebrauchtfahrzeuge oft den Kontinent, um an anderen Ecken der Welt ihre letzten Kilometer abzuspulen. Car-Sharing- oder Miet-Modelle könnten die Rückführung von Gebrauchtfahrzeugen in den Verwertungskreislauf künftig erleichtern. Die mittelständischen Zulieferer werden wohl auch hier abhängig davon sein, welche Konzepte die Hersteller angehen und im Markt umsetzen können. Wenn aber der Druck groß ist, werden sie liefern. Denn „die Kleinen sind trotz knapperer Ressourcen oft agiler und fitter“, so Lanza. Und da auch die Finanzierung der Unternehmen künftig zunehmend vom Vorhandensein eines konsistenten Nachhaltigkeitsmanagements und

-reportings abhängt, wird sich die Branche rasch bewegen. In Sachen Energieeffizienz immerhin ist bei den familiengeführten Unternehmen schon viel geschehen. Doch um alles auf die Produktebene herunterzubrechen, braucht es eine klare strategische Ausrichtung und ein besseres Datenmanagement.

### Welche Faktoren sind die Haupttreiber für den grünen Wandel?



Quelle: Staufen. Green Transformation in der Automobilindustrie, 2021

### Nachhaltigkeit als Chance für Innovationen

Traditionsreicher Automobilzulieferer, rund 16.000 Beschäftigte an mehr als 50 Standorten.

Das Unternehmen ist globaler Systempartner der Mobilitätsbranche und steht synonym für Dach-, Heiz- und Kühlsysteme, sowie Batterien und Ladelösungen für Hybrid- und Elektrofahrzeuge.

Seit 2020 widmet sich der Konzern dem Thema Nachhaltigkeit unter der Schirmherrschaft des CEOs. Inzwischen ist ein Nachhaltigkeitsprogramm formuliert. In einem Bericht informiert das Unternehmen über Fortschritte. Fünf Handlungsfelder sind definiert:

- Kunden & Produkte
- Einkauf & Lieferketten
- Klima & Umwelt
- Mitarbeitende & Arbeitsplätze
- Gesellschaft & Engagement

Jedem Bereich hat das Unternehmen Ziele zugeordnet. Mit seinen Produkten und Lösungen will die Firma zur klimaneutralen Mobilität der Zukunft beitragen. Bis 2030 sollen CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Produktion um 30 Prozent im Vergleich zu 2018 sinken. Die Herstellung von Batterien in Deutschland erfolgt dank Photovoltaik bereits klimaneutral.

Das CDP-Rating wird derzeit von C auf B-verbessert. Die Produktentwicklung soll nur noch unter ESG-Kriterien erfolgen. 41 Prozent der weltweiten Zulieferer haben bereits ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 eingeführt. Auch hat es eine Diversity Charta ins Leben gerufen, um die Vielfalt der Belegschaft weiter zu stärken. Im ersten Schritt will die Firma ihren Anteil an Frauen in Führungspositionen erhöhen. Eine Frau sitzt bereits im Vorstand. Ziel ist es, die Zahl der weiblichen Führungskräfte bis 2028 zu verdoppeln.

Kopfzerbrechen bereitet die Hinwendung zur Kreislaufwirtschaft. Der Lebenszyklus von Autos ist darauf nicht ausgelegt. Die Vorgaben der Hersteller lassen den Einsatz von Recyclaten oft nicht zu.

„Nachhaltigkeit ist eine Herausforderung, aber auch eine große Chance für uns. Sie ist ein Feld für Innovationen und ein Thema, das die nachfolgenden Generationen interessiert und motiviert.“

### Der Blick in die Unternehmen

#### Fehlende Kundenakzeptanz

Kunststoffverarbeiter für Exklusivserien und Prototypenbau in 3D-Druck und Spritzguss mit 130 Mitarbeitenden.

Die automobilen Elite gehört zur Kundschaft des innovativen Unternehmens mit Hauptsitz in Ostwestfalen-Lippe. Bereits vor vier Jahren setzte die Geschäftsführung das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda, weil sie darin einen klaren Wettbewerbsvorteil erkannte. Auslöser war die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001.

Seit 2020 führt das Unternehmen ein Nachhaltigkeitsreporting, das es aber nur auf Nachfrage an Kunden weitergibt. Der Grund für die Zurückhaltung ist die hohe Erklärungsbedürftigkeit des Berichts, in dem das Unternehmen sich klare Ziele setzt. So soll der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck relativ zur Produktion um 4 Prozent jährlich gesenkt werden.

Gerne würde die Firma mehr recycelte Kunststoffe insbesondere im Bereich des 3D-Drucks einsetzen, doch wird dies sowohl von technischen Hürden wie auch von zurückhaltender Kundenakzeptanz gebremst.

Strom wird unter anderem mit einer Photovoltaikanlage selbst produziert oder aus erneuerbaren Energien eingekauft. Der Firmenfuhrpark ist längst auf dem Weg zur Umstellung auf E-Fahrzeuge.

„Die Gesellschaft hätte größeren Erfolg bei ihren Nachhaltigkeitsbemühungen, wenn sie sich mehr auf die konkrete Umsetzung konzentrieren würde, statt die Komplexität von Normen und Begriffen stetig zu erhöhen.“



# Energieversorgung

## Ohne Nachhaltigkeit kein Zukunftsgeschäft

Die Nachfrage nach regenerativen Energien ist mit der Verknappung von russischem Erdgas blitzartig gestiegen. Energieversorger sind zum Hoffnungsträger der deutschen Industrie geworden. Noch haben sie indes keine Antwort darauf, wie sie diesen Bedarf rentabel bedienen und wie nachhaltig sie damit selbst werden können.

In der deutschen Energie- und Wasserversorgungsbranche erwirtschafteten 240.000 Beschäftigte im Jahr 2021 rund 589 Milliarden Euro, was einem Anteil von 18,4 Prozent der Bruttowertschöpfung entspricht (Statistisches Bundesamt: Energie. Beschäftigte. Umsatz. Investitionen) Und der Bedarf an Energie steigt: Im vergangenen Jahr musste die Bundesregierung ihre Schätzungen zur Stromnachfrage im Jahr 2030 von 580 Terawattstunden auf 655 Terawattstunden korrigieren (Handelsblatt Research Institute: Klimaschutzpolitik in Unternehmen, 2021).

Zuletzt ist durch den Krieg in der Ukraine die fatale Abhängigkeit von russischem Erdgas deutlich geworden. Es galt als Brückentechnologie – die nun weitgehend ausfällt. Brennstoffhändler erleben einen Run auf Briketts und Holz zum Heizen, Stadtwerke sorgen sich nicht nur um die Strom- und Wärmeversorgung der Bürgerinnen und Bürger, sondern auch um Zahlungsausfälle, die mit der Weitergabe der hohen Preise für Erdgas vorprogrammiert sind.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Endlich die Energiewende gestalten

Zwar gibt es inzwischen keine Diskussion mehr darüber, dass die Energiewende erfolgen muss. Wie dies geschehen soll, ist allerdings nicht abschließend geklärt. Das Fraunhofer Institut für Solare Energiesysteme (ISE) zeigt in einer Studie von 2021 Wege auf, die sich grundlegend voneinander unterscheiden: Der Ausbau von Windenergie wäre zum Beispiel effizienter, ist allerdings politisch stark umstritten. Gegen die damit einhergehenden großen Infrastrukturprojekte regt sich Widerstand. Kann man diesen Weg aus politischen Gründen also nicht beschreiten, müsste man verstärkt in Photovoltaik investieren – was gleichzeitig mit höheren Ausgaben für stationäre Batteriespeicher verbunden wäre (Fraunhofer ISE: Wege zu einem klimaneutralen Energiesystem, 2021). Dass eine klare politische Leitlinie fehlt, hemmt die im jeweiligen Bereich tätigen Unternehmen bei ihren Investitions- und Innovationsvorhaben – und damit bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsagenda.

Einigkeit besteht dahingehend, dass Flexibilisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung des Stromnetzes unvermeidbar sind und das bisherige, auf Großkraftwerke ausgelegte Konzept abgelöst werden. Hierfür sind öffentliche

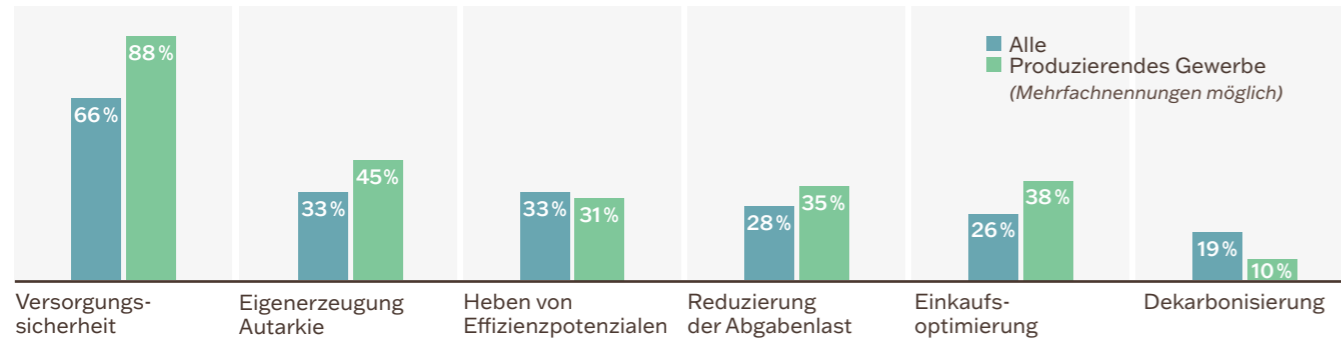
### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Dekarbonisierung**
- **Dezentralisierung und Elektrifizierung**
- **Ausbau regenerativer Energien**
- **Verantwortung in der Wertschöpfungskette**
- **Mitarbeiterbindung und -qualifizierung**

Für Energieversorgungsunternehmen wie auch für deren Abnehmer ist Nachhaltigkeit ein großes Thema. Im Jahr 2022 gaben in einer repräsentativen Studie 57 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland an, großen Wert auf eine nachhaltige Energieversorgung zu legen, wobei wiederum zwei Drittel aller KMU nicht bereit waren, hierfür eine Preiserhöhung von mehr als fünf Prozent zu akzeptieren (Gothaer: Deutscher Mittelstand, 2022; Handelsblatt Research Institute: Klimaschutzpolitik in Unternehmen, 2021).



## Strategische Ziele der Energieversorgung in deutschen Unternehmen



Quelle: Handelsblatt Research Institute. Klimaschutzpolitik in Unternehmen, 2021

Hand und Privatwirtschaft aufeinander angewiesen. Denn insbesondere kleine und mittlere Stadtwerke können nicht als eigenständige Innovationstreiber fungieren, weil sie die notwendigen Investitionen nicht stemmen können. Die Netzeinspeisung regenerativen Stroms, der beispielsweise in Einfamilienhäusern über Solarzellen erzeugt wird, muss laut Erneuerbare-Energien-Gesetz koordiniert und bilanziert werden – eine digitale Mammutaufgabe, die nur mithilfe von Kooperationen gelöst werden kann (EY: Teure neue Energiewelt, 2022).

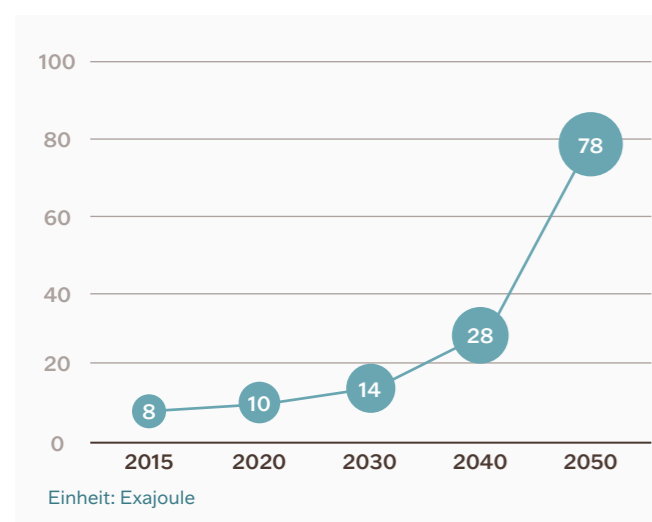
Vor dem Hintergrund der ehrgeizigen politischen Ziele gewinnt Contracting eine wachsende Bedeutung, um die im Mittelstand vorhandenen Klimaschutzpotenziale auszuschöpfen. Da dort oft die personelle und technologische Expertise in Fragen der Energieversorgung und Energieeffizienz fehlt, steht deutlich mehr als die Hälfte der

Mittelständler einer langfristigen Partnerschaft mit externen Dienstleistern zur Erreichung ihrer Klimaziele offen gegenüber (Handelsblatt Research Institute: Klimaschutzpolitik in Unternehmen, 2021). Gleichzeitig können die Unternehmen, die mit der Preisexplosion fossiler Brennstoffe unter Druck geraten sind, die Investitionen in neue regenerative Energiequellen wie Wasserstoff und den dafür erforderlichen Infrastrukturausbau nur mit staatlicher Hilfe stemmen. Um sich mit dieser Problematik zu beschäftigen und Wege zu ebnen, hat zum Beispiel die Vereinigung Der Mittelstand – BVMW e.V. die „Mittelstandsoffensive Wasserstoff“ gestartet (BVMW: Wasserstoff – Das Gold von morgen, 2021).

### Fokus auf KMU: Der Druck ist groß, das Transformationspotenzial auch

Nachhaltigkeit hat in der Branche einen zentralen und weiter zunehmenden Stellenwert mit einem Fokus auf nachhaltige Geschäftsmodelle. Das gilt insbesondere auch für die Stadtwerke, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen und für die soziale Tragfähigkeit neben der wirtschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit eine wichtige Dimension darstellt. Da sie im Eigentum der Kommunen sind, kommen gesellschaftliche und politische Erwartungshaltungen bei ihnen sehr unmittelbar an. So gilt inzwischen für alle, dass das Ziel der Klimaneutralität ganz oben auf der Agenda steht. Der Umgang mit den Beschäftigten ist für die Energieversorger zu einem wichtigen Faktor im Wettbewerb geworden. Denn wie in den anderen Branchen besteht ein großer Personalmangel, dem insbesondere durch moderne Führung, ein gutes Arbeitsumfeld, Qualifizierung der bestehenden Beschäftigten oder Teilzeitmodelle zu begegnen ist. Hier können insbesondere Stadtwerke punkten: „Flache Hierarchien, Verbundenheit mit der Region und der emotionale Zusatznutzen der Daseinsvorsorge machen sie auch für den Nachwuchs attraktiv“, so Dr. Alexander Götz, stellvertretender Hauptgeschäftsführer beim Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU). Zwar ist das komplexe und mehrdimensionale Thema Nachhaltigkeit für die kleinen Versorger in der strategischen Breite schwer zu beherrschen, doch

## Globaler Bedarf an Wasserstoffenergie



Quelle: Österreichische Beteiligungs AG. (Grüner) Wasserstoff im Energie- und Industriesektor, 2021

„je kleiner, desto schneller kann man reagieren“ weiß Götz und sieht Vorteile der kleinen Unternehmen in der Unmittelbarkeit ihres Wirkens, beispielsweise beim Ausbau regenerativer Energien vor Ort. Das Bewusstsein, dass Strukturen weiterzuentwickeln und Geschäftsmodelle zu diversifizieren sind, besteht laut Götz bei allen Unternehmen der Branche,

auch bei den kleineren. Insbesondere bei langfristigen Investitionen hinterfragen Banken inzwischen verstärkt deren Nachhaltigkeitswirkung, noch nicht immer mit Kennzahlen, aber implizit auf jeden Fall. Und großer Investitionen wird es noch bedürfen, insbesondere für den Netzausbau und die Wärme-Wende.

## Der Blick in die Unternehmen

### Potenzial gibt es immer

*Energieerzeuger im Bereich thermische Abfallverwertung, rund 1.250 Beschäftigte, 15 Standorte deutschlandweit, je ein Standort in den Niederlanden und Luxemburg.*

In der thermischen Abfallverwertung wird Müll nicht einfach verbrannt, sondern damit werden Wärme und Strom erzeugt. Die so produzierte Fernwärme versorgt in Deutschland Städte und Gemeinden, aber auch die firmeneigenen Standorte.

Das Thema Nachhaltigkeit wird als Teil der Unternehmens-DNA entsprechend großgeschrieben. Seit 2018 existiert ein Berichtswesen nach GRI-Standard. Dieses Jahr hat der Betrieb die Nachhaltigkeitsabteilung personell aufgestockt. Als nächster Schritt soll die Finanzierung durchweg nachhaltig gestaltet werden. Unter anderem hat das Unternehmen schon 2021 einen Green Bond emittiert und sich von einer Ratingagentur ein ESG-Rating geben lassen.

Der Energieerzeuger hat bereits umfangreiche Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt – etwa die größere Investition in eine Dampfturbine, die um 25 Prozent effizienter arbeitet. Es finden aber auch Maßnahmen im kleineren Maßstab statt. So ersetzt man momentan die Neonröhrenbeleuchtung in den Anlagen durch LED-Systeme – dadurch reduziert sich der Energieverbrauch um zwei Drittel.

„Manche zukunftsweisende Technologien sind schon heute verfügbar. Ihre Implementierung ist aber schlichtweg noch zu teuer. Die Politik darf sich nicht allein auf die Privatwirtschaft als Innovationstreiber verlassen. Dieser ökonomisch-ökologische Zielkonflikt sollte mit staatlicher Hilfe gelöst werden.“

### Das Kerngeschäft erneuern

*Flüssiggasunternehmen, rund 350 Beschäftigte, mehrere Standorte in Deutschland, Österreich und Polen.*

Alles rund um fossiles Flüssiggas – vom Einkauf und Vertrieb bis zur Installation und Wartung entsprechender Anlagen. Damit ist das Kerngeschäft ein „Auslaufmodell“.

Die Unternehmensführung weiß das – und der Transformationsprozess hat begonnen.

In diesem Zuge werden deshalb Entwicklungen wie alternative Brennstoffe, Biogas, synthetisches Gas sowie Wasserstoff ins Auge gefasst beziehungsweise zum Teil schon umgesetzt.

Der erste Nachhaltigkeitsbericht datiert bereits auf das Jahr 2011 – allerdings damals noch mit einem Schwerpunkt auf sozialen Fragestellungen. Ein zukunftsweisendes, formalkorrektes und nachhaltiges Berichtswesen sowie ein Code of Conduct werden gerade ausgestaltet respektive weiterentwickelt – größtenteils aus Überzeugung, aber auch, weil man als Teil der Lieferkette großer Unternehmen von den kommenden Bundesgesetzen und EU-Richtlinien indirekt betroffen ist.

Nachhaltigkeit hat den Status eines Feigenblatts damit bereits hinter sich gelassen – und trotzdem gibt es noch viel zu tun.

„Wir merken deutlich, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit ist – die Investitionsbereitschaft im Bereich fossile Brennstoffe ist zum Beispiel rückläufig. Andererseits benötigen wir Fremdkapital auch hauptsächlich, um unsere erneuerbaren Technologien weiterzuentwickeln.“



# Logistik

## Nachhaltigkeit wird zur Überlebensfrage

Das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen ist in der Logistik besonders eng mit wirtschaftlichen Vorteilen verbunden. Das Einsparen von Treibstoff senkt den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und die Kosten. Aber es gibt auch Spielraum für mehr soziale Nachhaltigkeit. Umso verwunderlicher ist es, dass sich viele Unternehmen mit dem Thema noch schwertun.

Aufgrund der zentralen Lage Deutschlands in der Mitte Europas ist die Logistikbranche von besonderer Bedeutung. Mit etwa 600.000 Beschäftigten setzt sie jährlich rund 300 Milliarden Euro um (2020). Die Transportleistung im deutschen Güterverkehr beträgt mehr als 670 Milliarden Tonnenkilometer. 72,5 Prozent davon entfallen auf Lkws. Diese legen jährlich mehr als 64 Milliarden Kilometer auf deutschen Straßen zurück.

Grenzwerte konnten daran nichts ändern. Die durch sie erzielten Verbesserungen wurden vom dramatischen Zuwachs des Verkehrsaufkommens mehr als aufgewogen (PwC: Transport und Logistik für den Klimawandel fit machen, 2020).

Um die Ziele des Green Deals der EU zu erreichen, muss der Verkehrssektor seine Treibhausgasemissionen bis 2030 um 55 Prozent senken (Europäische Kommission: Umsetzung des europäischen Green Deals, 2022). Dies führt nicht nur zu einer Vielzahl von regulatorischen Eingriffen und zu technologischem Wandel. Auch die Skepsis steigt: 53 Prozent der befragten Unternehmensvertreter bezweifeln, dass die Ziele des Green Deals erreicht werden können (Center for Sustainable Logistics and Supply Chains: Measuring Industry's Temperature, 2020). Die verschärfte Regulierung betrifft dabei nicht nur die Abgas- und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Auch soziale Aspekte geraten verstärkt in den Fokus. Mindestlöhne wurden ebenso eingeführt wie ein Übernachtungsverbot im Lkw. Dies soll die Lage der Beschäftigten verbessern. Auf der technologischen Seite ist der Druck zur Digitalisierung ebenso spürbar wie der Zwang, neue klimaneutrale Antriebsformen auf Basis von Wasserstoff oder E-Mobilität einzuführen.

### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Vermeiden von Umweltverschmutzung**
- **Klimaschutz**
- **Arbeitsbedingungen**

Der Logistikmarkt ist stark fragmentiert. Allein 14.600 Speditionen gibt es hierzulande. Dies führt nicht nur in Deutschland zu einem hohen Konsolidierungsdruck und zu Verschiebungen. Spediteure drängen ins Stammgeschäft von Carriern vor und umgekehrt. Allein im ersten Halbjahr 2021 kam es weltweit zu 132 Fusionen und Aufkäufen (PwC: Transport & Logistics Barometer, 2021).

Die COVID-19-Pandemie war für den Zweig besonders einschneidend. Lockdowns trafen die Branche zu Beginn des Ausbruchs hart. Staaten drehen bei der Bereitstellung systemrelevanter Waren die Globalisierung zurück und setzen vermehrt auf einheimische Produktion. Nichtsdestotrotz hat sich das Segment inzwischen erholt, auch wenn sich die Lieferketten seither noch nicht vollends stabilisiert haben.

Durch den hohen Verbrauch fossiler Treibstoffe ist der Einfluss der Logistikbranche auf den Klimawandel besonders groß. Der Industriezweig verantwortet 25 Prozent aller Treibhausgasemissionen in der Europäischen Union (Center for Sustainable Logistics and Supply Chains: Measuring Industry's Temperature, 2020). Durch den Anstieg des Transports von Personen und Gütern auf der Straße sind die Klimaauswirkungen des Sektors in den vergangenen 30 Jahren europaweit um mehr als 20 Prozent gestiegen. Auch verschärfte Abgas- und CO<sub>2</sub>-

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Die Großen gehen voran

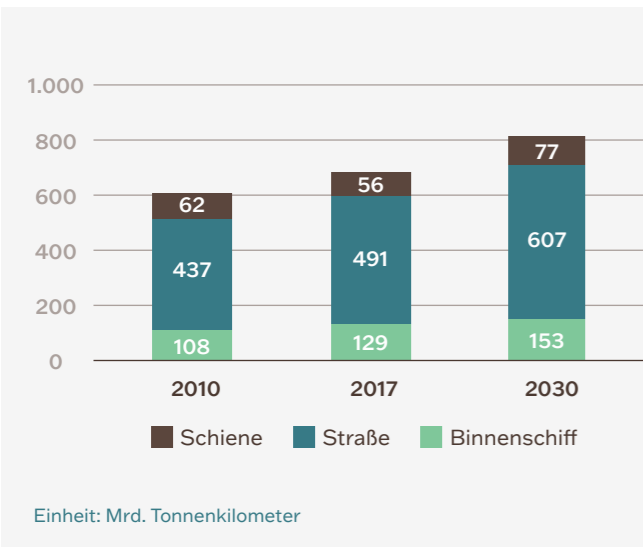
Die Logistikbranche ist von klimabedingten Umweltrisiken in besonderem Maße betroffen: Unwetter legen den Verkehr lahm, sinkende Pegelstände machen Binnenschiffahrtswege unpassierbar. Auf der anderen Seite kann die Industrie erheblich von Nachhaltigkeitsstrategien profitieren, denn mit Treibstoffeinsparungen gehen unmittelbare Kostensenkungen einher.

Eine Studie der Kühne Logistics University ermittelte 2020, dass 55 Prozent der Marktteilnehmer eine Nachhaltigkeitsstrategie bereits eingeführt haben oder dabei sind, eine zu implementieren (Center for Sustainable Logistics and Supply Chains: Measuring Industry's Temperature, 2020). Führend sind dabei die Branchengrößen mit mehr als einer Milliarde Euro Jahresumsatz. Dabei fällt auf, dass die Unternehmen dazu neigen, sich lediglich relative Reduktionsziele



zu setzen – also beispielsweise die Menge an CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Verhältnis zum Frachtaufkommen. Vor harten absoluten Vorgaben scheuen die meisten Betriebe noch zurück. Der größte Druck, sich überhaupt Ziele zu setzen, geht laut der Befragung dabei von Kunden und Regierungen aus. Zahlreiche Tools stehen Logistikern zur Verfügung, um bereits heute Treibhausgase einzusparen. Sie reichen von effizienteren Antrieben, aerodynamischeren Karosserien und Aufbauten bis hin zu modernen Telematik-Systemen und Autopiloten. Die Einführung des Mobilfunkstandards 5G wird die Möglichkeiten zudem erweitern. Das Problem

### Prognose des Güterverkehrs in Deutschland



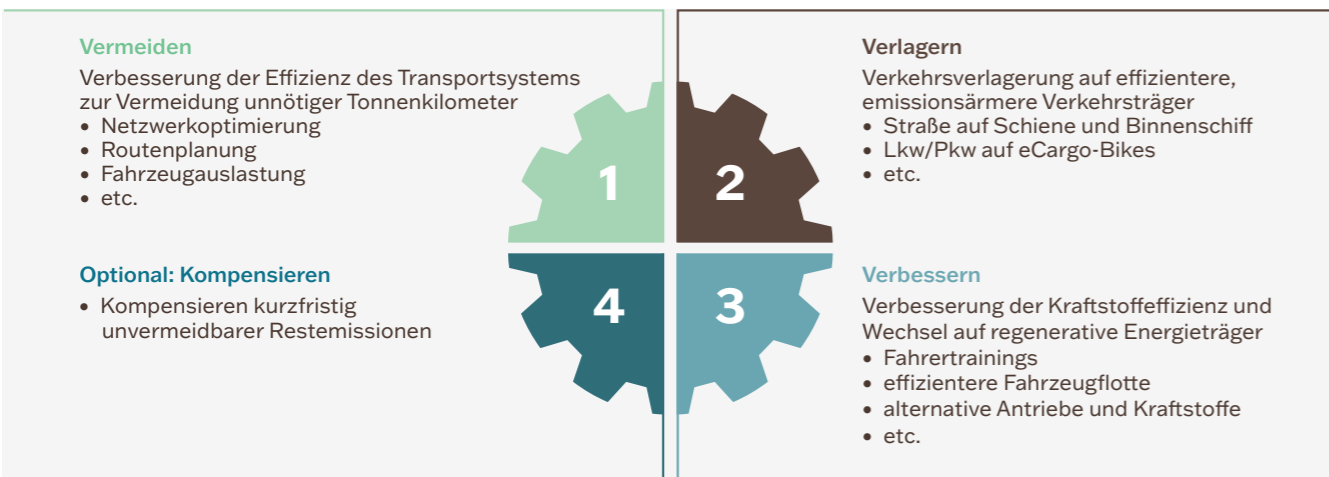
Quelle: PwC. Transport und Logistik für den Klimawandel fit machen, 2020

ist aber, die Menge der anfallenden Daten in den Griff zu bekommen, vor allem dann, wenn man eine heterogene Flotte und Kunden mit unterschiedlichsten Anforderungen hat.

### Fokus auf KMU: Mit multiplen Krisen überfordert

Für das Fortkommen der Branche entscheidend sind laut dem Logistikexperten Prof. Dr.-Ing. Ralf Bogdanski von der Technischen Hochschule Nürnberg jedoch nicht nur Probleme bei der Digitalisierung und beim Klimaschutz: „Soziales und Wirtschaftlichkeit sind mindestens genauso wichtig. Fahrermangel ist ein Riesenthema. Das kann die Branche nur bewältigen, wenn sie attraktive soziale Arbeitsbedingungen schafft.“ Zumal der Preisdruck im Markt nach wie vor hoch ist und die Kunden das Einhalten von Nachhaltigkeitsanforderungen als Hygienefaktor werten und nicht bereit sind, mehr zu bezahlen. Die ganze Branche, aber insbesondere die KMU, sind in der Zange zwischen Wirtschaftlichkeit und gesellschaftlichem Druck. Da die Nachhaltigkeitsthematik mit den LKWs auf den Straßen besonders sichtbar ist, muss die gesamte Logistikbranche um ihren gesellschaftlichen Ruf bangen. Das haben inzwischen die meisten erkannt, so Bogdanski. Doch er weiß auch, dass gerade die kleineren Unternehmen, die zugleich unter dem höchsten Preisdruck stehen, sich schwer tun mit dem Thema Strategie. Es setzen ihnen auch die in der Branche besonders spürbaren multiplen Krisen zu, die ständiges Umdisponieren verlangen. Ohne strategische Ziele kommt es aber nicht zu operativen Maßnahmen. Hier müssen alle besser werden: Es braucht neben Klimaschutz auch Personalentwicklung und lebenslanges Lernen für die Umsetzung neuer strategischer Konzepte.

### Transportbezogene Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgas-Emissionen



Quelle: PwC. Transport und Logistik für den Klimawandel fit machen, 2020

## Der Blick in die Unternehmen

### Erste Geschäftserfolge durch Nachhaltigkeit

*Infrastrukturdienstleister für innereuropäische Expresslogistik, 800 Beschäftigte, vertreten in acht Ländern*

In einem stark fragmentierten Markt, der von hohem Preisdruck gekennzeichnet ist, behauptet sich das auf das Handling und den Transport von Express- und Luftfrachtsendungen spezialisierte Familienunternehmen als Premiumanbieter. Die Lkw und eine eigene Airline verbrauchen pro Jahr fünf Millionen Liter Diesel und Kerosin. Nichtsdestotrotz ist das Unternehmen im Kernprodukt „europäisches Linehaul-Netzwerk“ als klimaneutral eingestuft. 70.000 Euro zahlt der Logistiker jährlich an Kompensationen. Kosten, die vom Kunden in diesem preissensitiven Markt kaum zurückzuholen sind.

Die Position als Qualitätsanbieter war der Auslöser dafür, sich frühzeitig dem Thema Nachhaltigkeit zu widmen. Dafür wurde extra ein Mitarbeiter eingestellt, der im Bereich Business Development an den Vorstand berichtet. Zudem hat das Unternehmen ein „Green Team“ aus engagierten Freiwilligen ins Leben gerufen, die Ideen sammeln und dem Thema durch Kommunikation den nötigen Rückhalt im Unternehmen verschaffen. Die Geschäftsführung sieht im Hinwenden zu mehr Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil. Sie rechnet damit, dass die Branche weiter stark von Regulierung betroffen sein wird. Das Unternehmen will daher „fertig sein, wenn andere erst anfangen“. Der Einsatz einer modernen Flotte (kein Fahrzeug ist älter als drei Jahre), aerodynamische Aufbauten und moderne Telematik-Systeme senken den Spritverbrauch. In einer eigens gegründeten Akademie werden Fahrer nicht nur im ökonomischen Pilotieren, sondern auch in der Handhabung der modernen Fahrassistenzsysteme geschult. Für das Überwinden der letzten Meile setzt der Logistiker zunehmend auf Elektrofahrzeuge. Auch der in der Branche häufig vernachlässigten sozialen Komponente widmet sich der Betrieb. Die meisten Fahrer und Piloten sind in Deutschland fest angestellt. Auf „Billiglöhner“ wird verzichtet.

Eine der größten Herausforderungen ist für das Unternehmen derzeit, die schiere Menge an anfallenden Daten auch über die eigene Flotte hinweg so zu integrieren, dass daraus Reports im jeweiligen vom Kunden gewünschten Format erstellt werden können. Hierfür arbeitet der Logistikdienstleister derzeit an systemübergreifenden Schnittstellen und setzt sich gemeinsam mit anderen Industrieteilnehmern für Standards ein. Zudem fehlen Fahrzeuge und Infrastruktur im E-Fahrzeuggbereich am Markt.

*„Als Familienunternehmen sehen wir uns verpflichtet, ein guter Corporate Citizen zu sein. Die Hinwendung zu mehr Nachhaltigkeit hat uns aber bereits erste Geschäftserfolge beschert, weil wir Ziele erreicht haben, die unsere Kunden erst noch erreichen wollen.“*



## Der Blick in die Unternehmen

### Mehr Nachhaltigkeit ist ein Muss

*Weltweit agierende Spedition und Logistikgruppe,  
über 3.000 Beschäftigte, 105 Standorte*

Das Unternehmen transportiert und lagert jährlich etwa 5,2 Millionen Sendungen, vorwiegend Stückgut. Deutschland und Europa sind die Kernmärkte. Hinzu kommen insgesamt über 300.000 Quadratmeter Lagerfläche an 44 Standorten. Rund 600 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete der Betrieb im Jahr 2021. Mit Hochdruck arbeitet die Firma daran, nicht nur eine eigene CO<sub>2</sub>-Bilanz zu erstellen, sondern auch eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

Vor allem die Kundschaft übt inzwischen spürbaren Druck auf die Transport- und Logistik-Unternehmen aus, einen eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu ermitteln. Auch für den Zugang zu Kapital wird das Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie zunehmend zu einer wichtigen Voraussetzung. Das Unternehmen sieht darin eine der aktuell größten Herausforderungen für die Branche neben der Digitalisierung und dem Fachkräfte-, insbesondere Fahrermangel.

Zurzeit stellt der Betrieb die für eine CO<sub>2</sub>-Bilanz relevanten Daten zusammen. Zudem arbeitet man an einem vereinheitlichten Konzept und einer passenden Strategie, die bis Mitte des Jahres 2023 vorliegen soll.

Größte Herausforderung ist aktuell die große Anzahl der Datenquellen und -formate. Besonders komplex wird es, wenn man Dienstleister und Subunternehmen mit von der Gruppe abweichenden Strukturen aufnehmen will. Seit Februar 2022 arbeitet das Unternehmen an einem Musterkonzept, welches später für die ganze Gruppe ausgerollt werden soll.

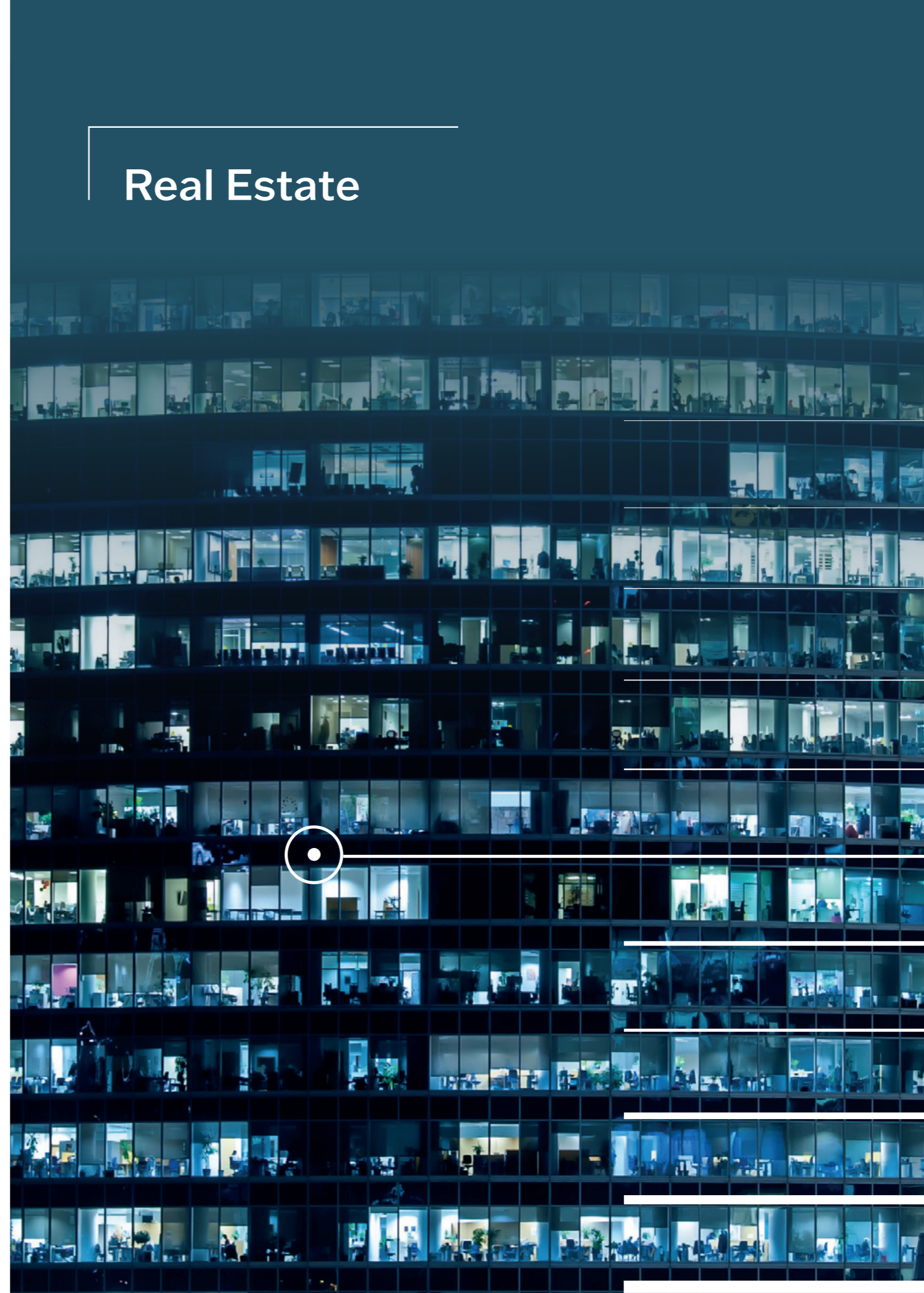
Unabhängig von strategischen Überlegungen wurden in der Zwischenzeit jedoch verschiedene Maßnahmen unternommen, um den CO<sub>2</sub>-Verbrauch zu senken. Unter anderem hat das Unternehmen bereits Photovoltaikanlagen zur Stromerzeugung installiert.

Ein eigenes Netz an Ladesäulen wurde aufgebaut und die Gabelstaplerflotte ist inzwischen weitgehend auf Elektrobetrieb umgestellt. Beschäftigten wird die Möglichkeit eines Job-Fahrrads und Job-Tickets geboten.

Auch wenn die Firmenleitung zweifelt, dass die Europäische Union die im Green Deal formulierten Ziele im vorgegebenen Zeitrahmen erreichen kann, so ist ihr doch klar: Um die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu erhalten oder zu steigern, ist der Weg zu mehr Nachhaltigkeit ein Muss.

*„Seitens der Regulierung fehlt aktuell noch ein klarer roter Faden und eine klare Definition, was künftig zu berichten ist. Dies würde helfen, Greenwashing zu vermeiden.“*

## Real Estate





## Ein echter Hebel für mehr Klimaschutz

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft befindet sich im Zangenriff zwischen Baukostenexplosion, Zinserhöhungen und immer mehr Regulierungsaufgaben. Das Bauen und Betreiben von Immobilien birgt gleichwohl eines der größten Potenziale für Klimaschutz und soziale Nachhaltigkeit. Getrieben wird der Trend in dem Sektor bisher von den großen Akteuren.

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist mit rund 291.000 Unternehmen und einer Bruttowertschöpfung von 346 Milliarden Euro sowie einem Anteil von elf Prozent an der Gesamtwertschöpfung einer der größten Wirtschaftszweige Deutschlands (2022). Die Unternehmen erzielen einen großen Teil ihrer Umsätze aus Mieteinnahmen. Viele Wohnungs- und Immobilienunternehmen üben weitere Tätigkeiten aus, wie die Projektierung, die Planung oder den Bau von Immobilienprojekten. Dies führt teilweise zu Überschneidungen mit dem Baugewerbe.

Nachhaltigkeit spielt für die Branche eine erhebliche Rolle. So entfallen in Industrienationen 40 Prozent des Energieverbrauchs und 30 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen auf den Gebäudesektor. Mit etwa 80 Prozent entsteht der größte Teil davon während der Nutzung. Modernisierung und energetische Nachrüstung des Bestands sind deshalb von entscheidender Bedeutung, um die ehrgeizigen nationalen Ziele zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen. Allein 20 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Gebäuden könnten dabei durch digitale Lösungen eingespart werden. So rückt neben dem Bauen mit nachhaltigen Rohstoffen und energie-sparenden Produktionsweisen mehr und mehr der gesamte Lebenszyklus von Wohn- und Geschäftsimmobiliien in den Fokus der Branche: von der Steigerung der Energieeffizienz bis zur Wiederverwertung und dem Recycling von Baumaterialien.

### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- Überlegungen zum grünen Bauen
- Klimaschutz, Energieeffizienz und erneuerbare Energien
- Ökologische und soziale Aspekte bei der Standortwahl
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Gesundheit und Wohlbefinden der Bewohner

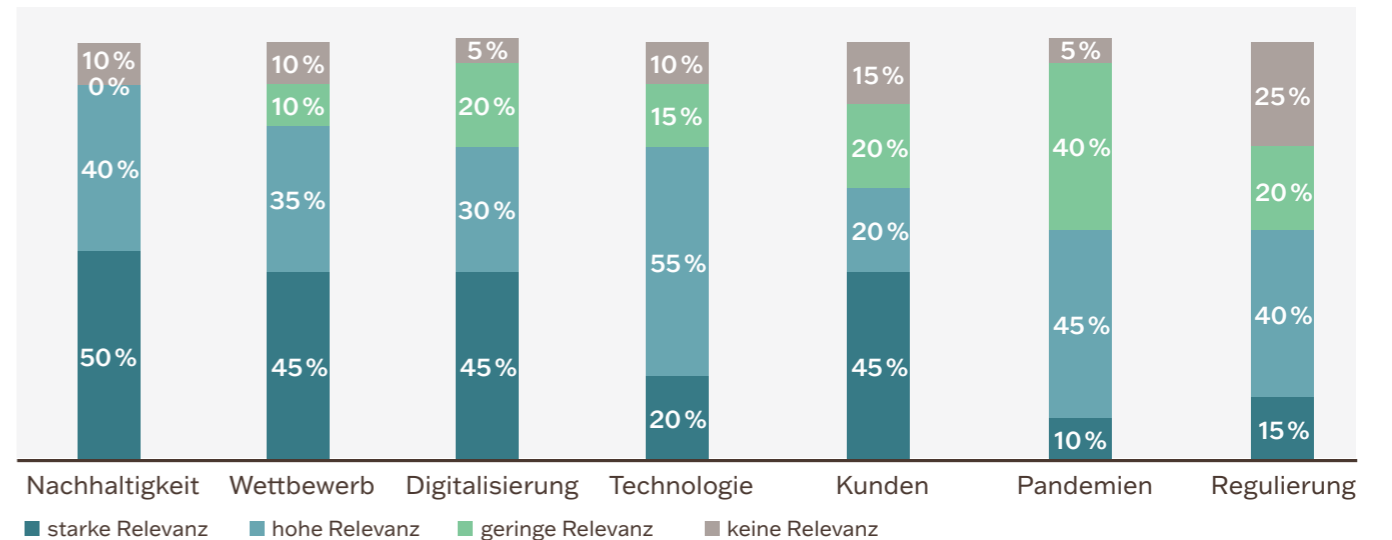
### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Energieeffizienz im Mittelpunkt

Die Wohnungs- und Immobilienbranche hat die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit längst erkannt. Ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen sind von 1990 bis 2020 um mehr als 40 Prozent gesunken, wozu vor allem die energetische Sanierung beigetragen hat (Zentraler Immobilien Ausschuss: Verantwortung übernehmen. Der Gebäudebereich auf dem Weg zur Klimaneutralität, 2021). Gemäß einer Studie des Real Estate Management Institute der European Business School (EBS) ist Nachhaltigkeit für 90 Prozent der befragten Branchenexperten in diesem Jahrzehnt der mit Abstand wichtigste Innovationstreiber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (EBS Real Estate Management Institute: Innovationsbarometer der deutschen Immobilienwirtschaft, 2021).

Entscheidend dabei ist auch eine neue Generation von Investoren: In einer Studie von PwC erklärten die befragten Immobilienunternehmen, dass eine erhöhte Nachfrage von Anlegern nach ESG-Produkten der wichtigste Grund für die eigene strategische Neuausrichtung entlang des Themas sei (PwC: Real Estate Benchmark, 2021).

Mehrere Stufen der Energieeinsparverordnung, verschärfte Vorgaben sowie stark gestiegene Baukosten setzen die Unternehmen zusätzlich unter Druck. Mit Blick auf die Regularien schätzen Branchenexperten den operativen Aufwand für die Umstellung auf ESG-Kriterien fast durchgängig als hoch bis sehr hoch ein (PwC: Real Estate Benchmark Studie, 2021). Angesichts der erheblichen Investitionen, oft über viele Jahre im Voraus, geraten dabei viele Betriebe in einen Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Um einen klimaneutralen Gebäudebestand in Deutschland bis 2045 dennoch zu erreichen, haben sich die Unternehmen der Branche beispielsweise zur „Initiative Wohnen 2050“ zusammengeschlossen. Trotz aller Anstrengungen liegt man nämlich deutlich hinter den angestrebten Zielen. So wird der Gebäudesektor den für 2030 festgelegten Emissionsausstoß nach einem Gutachten des Umweltbundesamtes um 17 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> verfehlen

### Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft 2021: Relevanz der Innovationstreiber



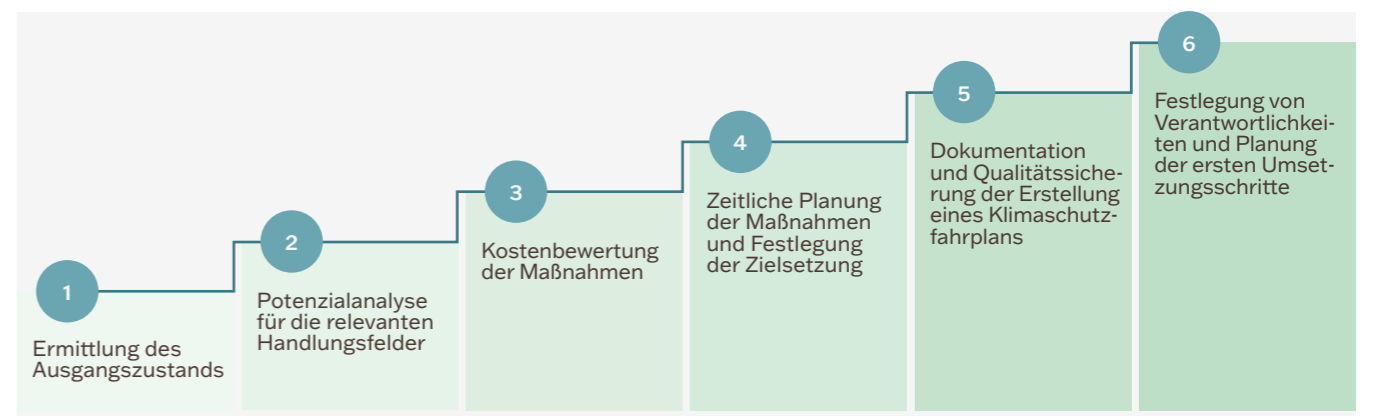
Quelle: EBS Real Estate Management Institute. Innovationsbarometer der deutschen Immobilienwirtschaft, 2021

(Umweltbundesamt: Abschätzung der Treibhausgasminde-rungswirkung des Klimaschutzprogramms 2030 der Bundesregierung, 2020). Eine Senkung des Verbrauchs soll im Bestand durch Sanierung von Dämmungs- und Lüftungssystemen sowie durch technische Verfahren zur Automatisierung und Vernetzung von Gebäuden („Smart Building“) erreicht werden. Bei Neubauten sollen vor allem der Einsatz ökologisch nachhaltiger Baustoffe wie mit Zellulose ausgeflockte Holzkonstruktionen, möglichst effizientes Energiemanagement beispielsweise unter Berücksichtigung der Tageslicht-einstrahlung sowie ein kontinuierliches Monitoring helfen, die hochgesteckten Ziele zu erreichen (Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen: Klima Positiv: Jetzt!, 2020). Einen weiteren Hebel für mehr Nachhaltigkeit und den Schutz der Artenvielfalt bietet die Konzentration auf Brachflächen anstelle von Erschließungen auf der grünen Wiese. Standards für nachhaltige Gebäude, wie sie unter anderem die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)

oder das Klassifizierungssystem Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) setzt, sowie Anreize für umweltfreundliches Verhalten von Mietern können zusätzlich dazu beitragen, den Ressourcenverbrauch und die Umweltauswirkungen von Gebäuden zu verringern.

Für die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit wird es auch der Kommunikation mit den Mieterinnen und Mietern sowie digitaler Lösungen wie Smart Metern bedürfen. Konflikte sind hier angesichts steigender Mietkosten und explodierender Energiepreise vorprogrammiert. Umso wichtiger wird ein gutes Quartiermanagement werden, wozu beispielsweise auch Mobilitätskonzepte zählen. Damit eine Immobilie in fünf oder zehn Jahren noch attraktiv ist, braucht es nämlich neben einer guten Umgebung mit Läden und Kitas auch Ladestationen für E-Autos und E-Bikes.

### Vorgehensweise zur Erstellung und Umsetzung eines Klimaschutzfahrplans



Quelle: Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen. Klima Positiv: Jetzt!, 2020



Insgesamt bedeutet die Verwirklichung von mehr Nachhaltigkeit im Immobiliensektor auch die Erhebung enormer Datenmengen über Verbräuche, Betriebskosten und Energieeffizienz. Große Verunsicherung zeigt sich indes noch darüber, welche Daten genau zu erfassen sind und wie sie ausgewertet werden sollen. Einer Branchenbefragung von EY zufolge ist 90 Prozent der befragten Immobilienunternehmen nicht klar, welche Kriterien ihre Gebäude erfüllen müssen, um die Richtlinien der EU-Taxonomie im Wohnungs- und Immobiliensektor zu erfüllen (EY: Große Unsicherheit auf dem Immobilienmarkt vor Inkrafttreten der EU-Taxonomie, 2021).

### Fokus auf KMU: Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist durch privat-rechtlich, genossenschaftlich und kommunal organisierte Unternehmen geprägt. „Nachhaltiges Handeln ist als gesellschaftliche Herausforderung zentral für jedes einzelne Unternehmen, unabhängig von seiner Größe“, so Heiko Reckert, Referent für Energie-, Klimaschutzpolitik und Nachhaltigkeit beim Verband Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA). Je kleiner das Unternehmen, umso größer ist die Herausforderung, mit den sich kontinuierlich ändernden Nachhaltigkeitsanforderungen Schritt zu halten. Impulse für mehr Nachhaltigkeit kommen insbesondere aus der europäischen und deutschen Energie- und Klimagesetzgebung und über neue Vorgaben der nachhaltigen Finanzierung wie der EU-Taxonomie. „Die Unternehmen der Immobilienwirtschaft sind sich ihrer klimapolitischen Aufgabe bewusst – das heißt: bis 2045 den klimaneutralen Gebäudebestand zu erreichen. Nachhaltigkeit im Bau und Betrieb der Gebäude ist ein Schlüssel zur Lösung dieser Aufgabe“, so Reckert. Hierfür brauche es aber auch nachhaltige, verlässliche Rahmenbedingungen.

## Der Blick in die Unternehmen

### Nachhaltigkeit muss sein

*Bauträger und Entwickler von Wohn- und Gewerbeimmobilien, rund 500 Beschäftigte, sechs Standorte deutschlandweit.*

Für das Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein strategisch wichtiges Thema. Klimawandel und Biodiversitätsverlust treffen mit Energie- und Ressourcenkrise, Mangel an bezahlbarem Wohnraum und der Herausforderung zusammen, innerstädtische Räume zu vitalisieren.

2019 geht das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten systematisch an: Alle Bereiche werden in den Blick genommen. Die zentrale Frage lautet: Was ist das Problem hinter dem Problem? Welche Anforderungen haben die Stakeholder? Wie wirkt sich das Geschäftsmodell auf Umwelt und Gesellschaft aus?

In der ersten Phase galt es vor allem, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Lösungen wurden nicht vorgegeben, sondern gemeinsam mit und von den Beschäftigten entwickelt. Derzeit arbeitet das Unternehmen an vielen Stellen gleichzeitig: Senkung des Primärenergiebedarfs, effiziente Energieversorgung aus regenerativen Quellen, inklusive vor- und nachgelagerter Emissionen. Oberstes Ziel ist es, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß bis 2030 um 50 Prozent zu reduzieren. Alle weiteren Ziele, wie etwa die Klima-Resilienz oder die Umsetzung von Mobilitätskonzepten, werden von Projekt zu Projekt entwickelt. Wichtig ist, alle Effekte zu messen. Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche und liefert die Daten. Sogar für das Hinweisgeber-System wurde zum Beispiel ein digitales Tool eingerichtet.

Hindernisse gab es bisher kaum. Die Mitarbeitenden sind motiviert und bekommen Lust, Teil der Entwicklung zu sein. Viele Ideen kommen bottom-up ohne Vorgaben. Gezielte Aus- und Weiterbildungsangebote liefern das notwendige Know-how für den technologischen Wandel. Eine Stabstelle im Bereich Unternehmensentwicklung und -strategie wird zu einem kleinen Team mit vier Mitarbeitenden ausgebaut. Die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens erzeugt große Klarheit, macht es attraktiver für die Mitarbeitenden und erleichtert Gespräche mit Entscheidern in Kommunen und am Kapitalmarkt.

*„Der Nachweis von Nachhaltigkeit ist wesentlich für die Zukunftsfähigkeit von Immobilienprojekten und Unternehmen. Ein ganzheitlicher Wandel kann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf Dauer sichern. Entscheidend sind systemisches Denken und geteilte Werte. Alle Felder der Veränderungen müssen in den Blick genommen werden. Kopf, Herz und Hand müssen zusammenarbeiten.“*

### Nachwuchs treibt das Thema

*Projektentwickler und Betreiber von Immobilien, rund 100 Beschäftigte an vier Standorten im deutschsprachigen Raum.*

Der hohe Bedarf für bezahlbares und gesundes Wohnen prägt den Markt. Klimakrise und Energiewende erfordern mehr CO<sub>2</sub>-Reduktion, Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft. Nachhaltige Baustoffe und Bauweisen sind gefragt. Viele Regelungen, etwa der EU-Taxonomie, sind nicht eindeutig. Zugleich steigen die Baukosten, und Mittel für KfW-Programme werden gestrichen. Der Ukraine-Krieg führt zu Lieferproblemen und wirft die Nachhaltigkeitsanstrengungen der Branche um Jahre zurück.

Das Geschäftsmodell des Unternehmens ist seit Beginn auch auf soziale Nachhaltigkeit ausgelegt. Die Entwicklung, der Bau und Betrieb von öffentlich geförderten Wohnungen und Studentenwohnheimen soll helfen, bezahlbaren Wohnraum in den großen Metropolen zu schaffen. Der ökologischen Nachhaltigkeit hat sich das Unternehmen vor fünf bis sechs Jahren zugewandt. Immer wieder war sie Thema in Mitarbeiter- und Bewerbergesprächen. Vor allem ältere Beschäftigte waren zu Beginn skeptisch. In internen Arbeitsgruppen wurde ein Wertekonzept entwickelt. Das Unternehmen setzt dabei von Anfang an auf Dezentralität. Jeder Unternehmensbereich hat die Umsetzung für sich selbst definiert. In Diskussionen über Nachhaltigkeit wurden vor allem jüngere Mitarbeitende zu einem Treiber der Entwicklung.

Heute nutzt das Unternehmen zu 100 Prozent grünen Strom. Für Mitarbeitende gibt es ÖPNV-Tickets und Dienstfahrräder. Bei Firmenfahrzeugen wurden Elektro- und Hybrid-Modelle eingeführt und eine PS-Obergrenze bestimmt. Operative Ziele für Energie- und Ressourcenverbrauch wurden noch nicht festgelegt.

Schnell spürt die Geschäftsleitung die hohe Akzeptanz der Maßnahmen bei den Mitarbeitenden. Positive Effekte zeigen sich auch bei Recruiting-Gesprächen. Das Unternehmen sieht sich in einer Vorreiterrolle, ökologische und soziale Nachhaltigkeit wird zu einem Teil der DNA.

*„Um der Nachhaltigkeit zum Erfolg zu verhelfen, müssen Kunden und Politik mitziehen. Sie dürfen ihre Interessengegensätze nicht auf dem Rücken der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft austragen. Was wir brauchen, sind klare Regelungen und die Bereitschaft, sich an höheren Ausgaben zu beteiligen.“*

### Konkrete Vorgaben sollen Hinweise geben

*Entwickler, Bauträger und Betreiber von Wohn- und Gewerbeimmobilien, rund 650 Beschäftigte an drei nationalen Standorten.*

Der Markt ist geprägt von steigenden Baukosten, auch die Zinsen steigen wieder. Verzögerungen in der Lieferkette und der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften setzen die Unternehmen zusätzlich unter Druck. Hinzu kommen die Anforderungen der Nachhaltigkeit. Von Privatkunden kommt zum Thema Nachhaltigkeit und ESG noch wenig Druck, institutionelle Investoren fragen verstärkt nach. Das Unternehmen ist motiviert, sich den Themen zu stellen und sieht sich vielen Fragen gegenüber: Was müssen wir tun und wie bleiben wir ein guter Partner unserer Banken?

Erste Schritte sind getan: Das Unternehmen baut nach Niedrigenergiestandards, nutzt Holzhybridbauweisen und Nachhaltigkeitszertifikate. Derzeit arbeitet es an einem EU-Projekt zur Kreislaufwirtschaft mit. Die Resultate sollen in die eigene Projektentwicklung aufgenommen werden. In Public-Private-Partnerships sorgt das Unternehmen für die langfristige sozial nachhaltige Bewirtschaftung der Immobilien von Kommunen und Städten. Jetzt soll ein eigener Nachhaltigkeitsmanager eingestellt werden.

Immer häufiger fragen Banken und institutionelle Investoren zum Thema Nachhaltigkeit an. Aber es herrscht noch einige Unklarheit, zu vielen Fragen gibt es nur wenig Antworten. Dabei sieht das Unternehmen Luft nach oben: Ersatz für herkömmlichen Beton, mehr Holzhybride, generell mehr nachwachsende Rohstoffe. Vielfach behindern die Regeln der Technik und DIN-Normen einen schnelleren Fortschritt. Das Ziel: Mit eigenen Nachhaltigkeitsstandards will sich das Unternehmen Bestkonditionen bei Finanzierung und Förderung sichern.

*„Wir rechnen mit weiterer Regulierung. Auch der Wettbewerb wird sich weiter intensivieren. Aber wir sind überzeugt: Die Früchte unserer Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit werden wir in zwei bis vier Jahren ernten.“*



# Software

## Die Branche ist aufgewacht

Der hohe Stromverbrauch der Informationstechnologie bestimmt die Nachhaltigkeitsagenda der IT-Branche – wie auch der Nachwuchs, der auf die Themen Work-Life-Balance und Ressourcenschonung achtet. Eine lückenlos abgerundete Strategie lassen die meisten Firmen indes noch vermissen.

Bis Ende 2022 wird sich der Umsatz von Software-Produkten im Vergleich zum Jahr 2007 voraussichtlich auf gut 32 Milliarden Euro verdoppelt haben. Die Hardware miteingeschlossen, gibt es in Deutschland rund 95.000 IT-Unternehmen mit mehr als einer Million Beschäftigten – von denen gleichwohl der größte Teil im Bereich Services und Software tätig ist. Die IT-Branche umfasst ein breites Spektrum an Geschäftsmodellen. Die meisten Unternehmen bieten Büro- und Systemsoftware, einschließlich Cloud-Lösungen, und KI-bezogene Technologien an.

### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Fokus auf Stromverbrauch und Arbeitsbelastung

Mit Software-Anwendungen, die große Datenmengen bündeln und auswerten, können Unternehmen mehr Nachhaltigkeit verwirklichen – etwa beim Thema Energieeffizienz. Doch auch in der Software-Branche selbst ist das Thema angekommen. 86 Prozent der in einer Deloitte-Studie befragten Technologieunternehmen gaben an, Nachhaltigkeit sei bereits wesentlicher Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit – wenn auch mehr als zwei Drittel der Befragten ein Abweichen zwischen kommuniziertem und tatsächlichem Nachhaltigkeitsmanagement in ihrem Betrieb wahrnehmen. Die Autoren der Studie führen dies darauf zurück, dass vielen IT-Unternehmen noch konsequente ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategien fehlen (Deloitte: Nachhaltigkeit trifft Technologie. Sustainability Survey. Ergebnisse für den deutschen Markt, 2021). Das Marktforschungsinstitut IDC fordert die Branche in diesem Kontext deshalb auf, bei der Konzeption ihrer Nachhaltigkeitsstrategien über das eigene Unternehmen hinauszugehen und etwa Lieferanten und Partner mit einzubeziehen (IDC: IT & Sustainability in Deutschland, 2022).

### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

- **Datenschutz und Informationssicherheit**
- **Energiemanagement von Rechenzentren**
- **Kundenschutz und digitale Integration**
- **Produkte und Dienstleistungen mit sozialem und ökologischem Nutzen**
- **Beschäftigungssicherheit und Wohlbefinden der Beschäftigten**



## Hindernisse, die Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen bremsen.

Nicht nachhaltige Materialien schwer zu ersetzen	38%
Höhere Preise nicht durchsetzbar	34%
Nachhaltigkeit für eigene Produkt/Dienste nicht relevant	31%
Nicht nachhaltige Produktion schwer anzupassen	28%
Fehlende Ressourcen	28%
Fehlendes Wissen	23%
Fehlendes Commitment des Top-Managements	14%
Fehlende staatliche Unterstützung	14%
Fehlendes Commitment der Mitarbeiter	10%

(Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Deloitte. Nachhaltigkeit trifft Technologie, 2021

Die konkreten Nachhaltigkeitsthemen der Software-Industrie erschließen sich oft erst auf den zweiten Blick. Nach Studien der Universität Cambridge verbrauchte das Bitcoin-Netzwerk im Jahr 2021 über 100 Terrawattstunden elektrische Energie. Das entspricht etwa einem Fünftel des Stromverbrauchs Deutschlands (Informatik Aktuell: Software und Nachhaltigkeit – Wie passt das zusammen?, 2022). Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, den Energieverbrauch in der IT zu reduzieren und erneuerbare Energien zu nutzen. Das gilt insbesondere für den Betrieb der Rechenzentren der Branche. Doch auch das Thema Ressourcenschonung treibt die IT-Branche um. Der Einsatz von Software und deren rasche Entwicklungszyklen bestimmen allzu häufig auch über neue Hardware-Anschaffungen. Der Branche fällt es schwer, Ersatz für nicht nachhaltige Materialien in der Hardware-Produktion zu finden. Und nicht zuletzt bremsen auch der hohe Preisdruck bei vielen Produkten und Leistungen der IT-Branche die Nachhaltigkeitsbemühungen des Sektors. (Deloitte: Nachhaltigkeit trifft Technologie. Sustainability Survey. Ergebnisse für den deutschen Markt, 2021)

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben der Beschäftigten ist ein weiterer Dauerbrenner in der Branche. Die Unternehmen, die junge IT-Talente binden wollen, müssen mehr bieten als einen Nine-to-five-Job. Individuelle Weiterentwicklung, Vielfalt und Chancengleichheit sind deshalb zu wichtigen Themen geworden. Und wo die Programmierarbeit häufig an Subunternehmer in aller Welt ausgelagert wird, stellt sich auch vor dem Hintergrund des deutschen

Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes die Frage nach der Einhaltung von Arbeitnehmer- und Menschenrechten.

### Fokus auf KMU: Nachhaltigkeit ist Kundenwunsch

Der deutsche Software- und IT-Markt wird von mittelständisch geprägten Unternehmen mit einer Betriebsgröße von 200 bis 300 Beschäftigten dominiert. Sie beraten vor allem bei der Auswahl und Implementierung von Programmen und hatten das Thema Nachhaltigkeit lange nicht auf dem Schirm. Nun sorgen insbesondere die Kunden dafür, dass es auf der Agenda nach oben rutscht: „Sie erwarten, dass IT-Zulieferer Nachhaltigkeit bereits bei der Entwicklung mitdenken und auf ökologische Effizienz achten“, so Marco Becker, Senior Consultant bei der IDC Central Europe GmbH. Zusammen mit Elena Georg hat er bei IDC die Studie „IT & Sustainability in Deutschland 2022“ verfasst und herausgefunden, dass Nachhaltigkeit inzwischen bei zwei von drei Unternehmen im Rahmen strategischer IT-Entscheidungen berücksichtigt wird. In rund 28 Prozent der Firmen ist laut der IDC-Studie der Nachhaltigkeitsaspekt sogar bereits fester Bestandteil einer ganzheitlichen IT-Strategie (IDC. IT & Sustainability in Deutschland 2022). Für die Softwareunternehmen sollte das ein Ansporn sein, ihr Nachhaltigkeitsengagement zu intensivieren. Becker empfiehlt: „Den richtigen Mix finden zwischen ordentlich planen und konkrete Maßnahmen ergreifen.“

## Der Blick in die Unternehmen

### Zuerst ein Werteprojekt

IT-Dienstleistungsunternehmen sowie IT-Strategie-, Management- und Prozessberatung, 2.700 Beschäftigte, 27 Standorte im deutschsprachigen Raum, Polen, Türkei und Ägypten.

Das Unternehmen berät viele Firmen aus dem Mittelstand, etwa Maschinen- und Anlagenbauer oder Automobilzulieferer. Da sind Automatisierung, Machine Learning und künstliche Intelligenz große Themen. Zugleich spürt man die Abhängigkeit von großen Herstellern.

Vor allem bei Kunden aus dem produzierenden Gewerbe spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle. Die Emission von klimaschädlichen Treibhausgasen (Scope 1) und die Emissionen durch Energielieferanten (Scope 2) stehen dort im Fokus. Dabei suchen die Kunden immer wieder den Rat des IT-Beraters.

Das Thema Nachhaltigkeit wird 2020 im Rahmen eines Werteproyektes von Mitarbeitenden angestoßen. Eine Wesentlichkeitsanalyse macht deutlich, wo angesetzt werden muss. Die Beschäftigten sind häufig bei ihren Kunden vor Ort, Mobilität spielt daher eine große Rolle. Das Unternehmen bietet Elektroautos an. Die Arbeitnehmer nutzen zunehmend die Bahn oder bilden auch Fahrgemeinschaften. Viele der genutzten Bürogebäude werden auf Ökostrom und Energieeffizienz umgestellt. Auch bei kleineren Dingen wie Büromöbeln und -ausstattung oder Mitarbeiterkaffee wird auf Nachhaltigkeit geachtet. Aufgrund der dezentralen Struktur des Unternehmens kommt der Haltung der Mitarbeitenden eine besonders große Rolle zu.

Das vierköpfige Nachhaltigkeitsteam ist direkt beim CEO angesiedelt, und arbeitet in enger Abstimmung mit dem Bereich Investor Relations. Im vergangenen Jahr wurde der erste Nachhaltigkeitsbericht nach den Regeln des Deutschen Nachhaltigkeitskodex erstellt. Die Diskussion um das Lieferkettengesetz führt zu noch mehr Beachtung im Unternehmen bei der Auswahl von Lieferanten. Auch bei Ausschreibungen spielt das Thema eine zunehmend wichtige Rolle.

Nachhaltigkeit ist ein strategischer Eckpfeiler des Unternehmens. Feste Institutionen und Verantwortlichkeiten mit Budget erzeugen Tempo und erhöhen die Motivation. Zentrale Erfolgsfaktoren sind das Commitment des Managements und der Bewusstseinswandel bei den Mitarbeitenden. Momentan ist das Unternehmen dabei, sich konkrete operative Ziele zu setzen: Emissionen bei Mobilität und in Rechenzentren weiter zu reduzieren, Ökostrom zu nutzen, wo Standort und Vermieter dies ermöglichen, E-Mobilität oder BahnCards, Diversität und Chancengerechtigkeit im Unternehmen zu erhöhen.

„Nachhaltigkeit darf man nicht nur ökologisch verstehen, sondern muss sie auf Mitarbeitende und Kunden ausdehnen. Das hat Auswirkungen auf Leadership und Diversity im Unternehmen. Wir sind noch nicht überall perfekt, aber wir sind dran.“



## Der Blick in die Unternehmen

### Umweltzertifizierung im Fokus

*Software-Entwickler und IT-Dienstleister für die fertige Industrie und den öffentlichen Sektor, 130 Beschäftigte, drei Standorte in Deutschland.*

Die Digitalisierung führt zu hoher Nachfrage nach IT-Beratung und Software-Entwicklung. Zugleich ist der Personalmarkt für qualifizierte IT-Fachkräfte praktisch leergefegt. Die Gehälter sind stark gestiegen und können an Kunden aufgrund langfristiger Verträge vielfach nicht in vollem Umfang weitergegeben werden.

Um seine Mitarbeitenden zu halten, investiert das Unternehmen vor allem ins betriebliche Gesundheitsmanagement. Sie erhalten zusätzliche Urlaubstage, private Unfallversicherung und Firmenfahräder auch für ihre Partnerinnen und Partner. Im Zuge der Corona-Pandemie wurde ein eigener psychologischer Dienst eingerichtet. Heute stehen allen Mitarbeitenden Coaches zur Verfügung.

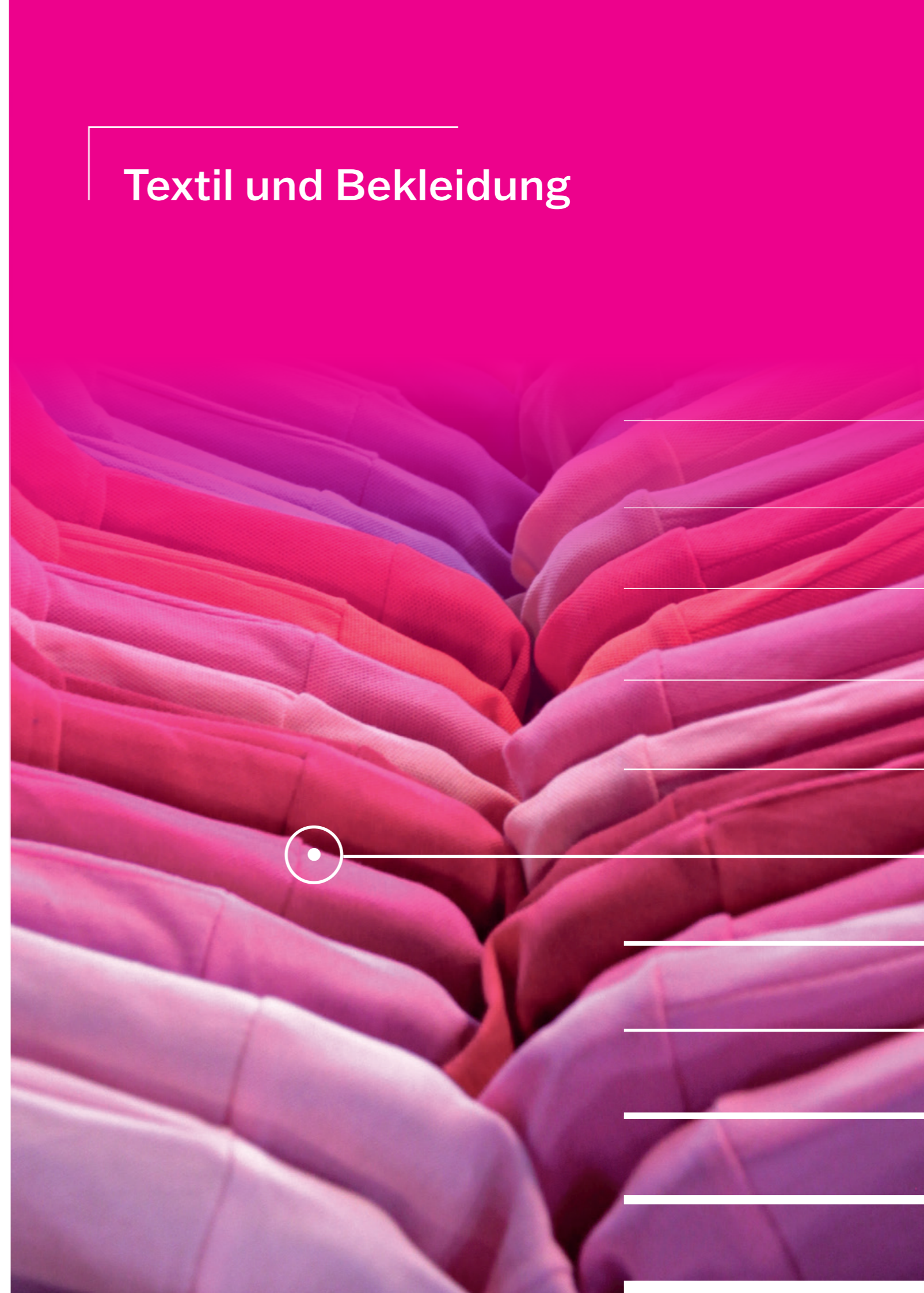
Bei den meisten Kunden ist nachhaltige IT-Dienstleistung und Software dagegen noch kein Thema. Dennoch führt das Unternehmen derzeit eine Bestandsaufnahme durch. Vorrang haben Zertifikate sowie die Einführung eines Umweltmanagement-Systems. Im Zuge des Ukraine-Kriegs hat das Unternehmen seine Anstrengungen intensiviert, bei Strom und Gas unabhängiger zu werden. Doch Lieferprobleme bei Ladesäulen für Firmenfahrzeuge und Photovoltaikanlagen bremsen die Dynamik.

Zugleich fragen Auftraggeber immer häufiger nach dem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Unternehmens. Die Geschäftsleitung rechnet damit, dass dies in ein bis zwei Jahren zu einem entscheidenden Kriterium bei der Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern wird. Zusätzlich erwartet sie, dass Auftraggeber künftig stärker auf den Energieverbrauch im Software-Betrieb achten. Energieeffizienz und die Schnelligkeit der Software stehen deswegen besonders im Fokus. Dennoch ist Klimaneutralität noch nicht als Ziel festgeschrieben.

Die Mitarbeitenden reagieren positiv auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens. Bei öffentlichen Auftraggebern und in Finanzierungsgesprächen spürt die Geschäftsleitung Wettbewerbsvorteile. Gesellschaftliche Nachhaltigkeit dokumentiert das Unternehmen regelmäßig durch die Förderung von sozialen Initiativen in der Region. Im Zuge der Digitalisierung von Schulen spendet es regelmäßig Laptops. Die Sucht- und Jugendhilfe e.V. unterstützt es mit mehreren Ausgaben eines Sucht-Hilfe-Ratgebers für ein Gymnasium am Firmenstandort. Und für die Kinderhilfe des Klinikums stellt die Firma sogenannte „Tröster Teddys“ zur Verfügung.

*„Zurzeit spielt Nachhaltigkeit keine große Rolle. Kunden orientieren sich vor allem am Produkt, an dessen Qualität und am Preis. Aber wir sind überzeugt, dass sich das bald ändern wird. Darauf stellen wir uns heute schon ein.“*

## Textil und Bekleidung





## Der Veränderungsdruck wächst

Das Image der Branche hat in der Vergangenheit schon mehrfach gelitten, weil die in Schwellenländer ausgelagerte Fertigung oft mit Verstößen gegen Arbeitnehmer- und Menschenrechte verbunden ist. Der durch die COVID-19-Pandemie besonders gebeutelte Industriezweig muss nun beweisen, dass ihm Nachhaltigkeit im globalen Maßstab gelingt.

In Deutschland erzielt die Textil- und Bekleidungsindustrie einen Umsatz von 29 Milliarden Euro und beschäftigt rund 124.000 Mitarbeitende (2021). Der Anteil der Branche an der Bruttowertschöpfung liegt bei fast einem Prozent. Weltweit gesehen verhält es sich ähnlich: Die Textil- und Bekleidungsindustrie steht für etwa 0,6 Prozent des globalen Einkaufsvolumens. Gleichzeitig verursacht die Branche ein Prozent aller Treibhausgasemissionen und verbraucht fünf Prozent aller produzierten Chemikalien (2021).

### Die Top-Nachhaltigkeitsthemen der Branche:

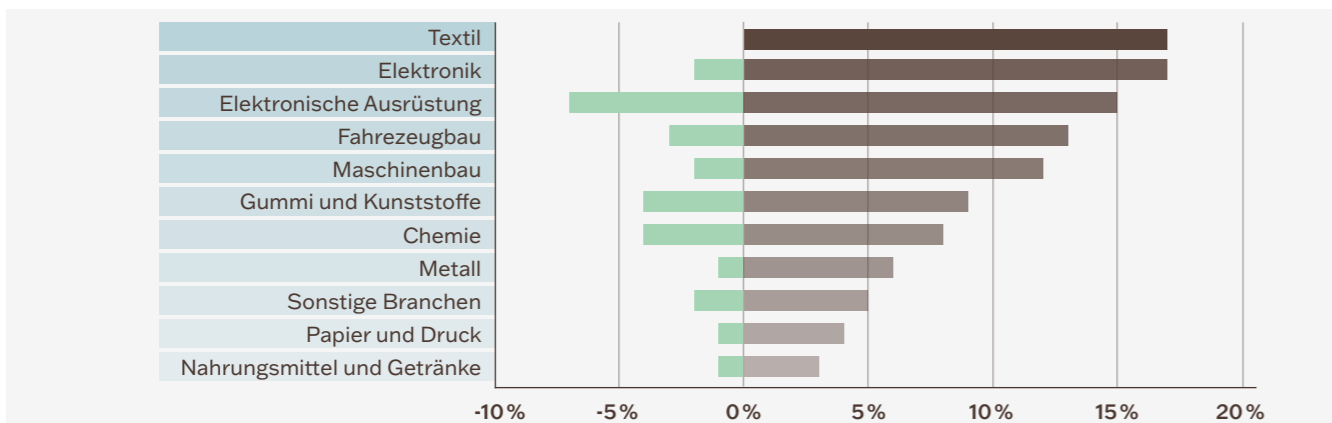
- **Einhaltung Arbeits- und menschenrechtlicher Standards**
- **Ressourceneinsatz in der Rohstoffverarbeitung**
- **Nachhaltiger Rohstoffanbau**
- **Compliance und Integrität**
- **Kreislaufwirtschaft**

Die Textil- und Bekleidungsindustrie steht sinnbildlich für die Globalisierung – und damit für eine lange und komplexe Lieferkette. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die Produktion in Niedriglohnländer ausgelagert. Asiatische Länder wie Bangladesch und China gelten als „Textilfabriken der Welt“.

Obwohl in der Produktion von Textilien und Bekleidung längst Automatisierung stattfindet, gilt dieser Industriezweig immer noch als stark abhängig von menschlicher Arbeit. Die meisten Beschäftigten sind weiblich und schlecht ausgebildet – was Chance und Risiko zugleich darstellt. Denn einerseits kann die Branche so zu ökonomischem und sozialem Fortschritt in Entwicklungs- und Schwellenländern beitragen, andererseits findet dort noch vielfach eine Verletzung von Arbeits- und Menschenrechten statt.

Nur rund 95 US-Dollar verdienen Näherinnen in einer Textilfabrik in Bangladesch durchschnittlich im Monat, bei einem mittleren Einkommen im Land von etwa 300 US-Dollar. Häufig werden Löhne zu spät gezahlt, für bis zu 27 Arbeitstage pro Monat mit jeweils bis zu 16 Stunden Arbeit. Immer wieder tauchen zudem Hinweise auf Kinderarbeit in der Branche auf (Dominique Muller: Out of the

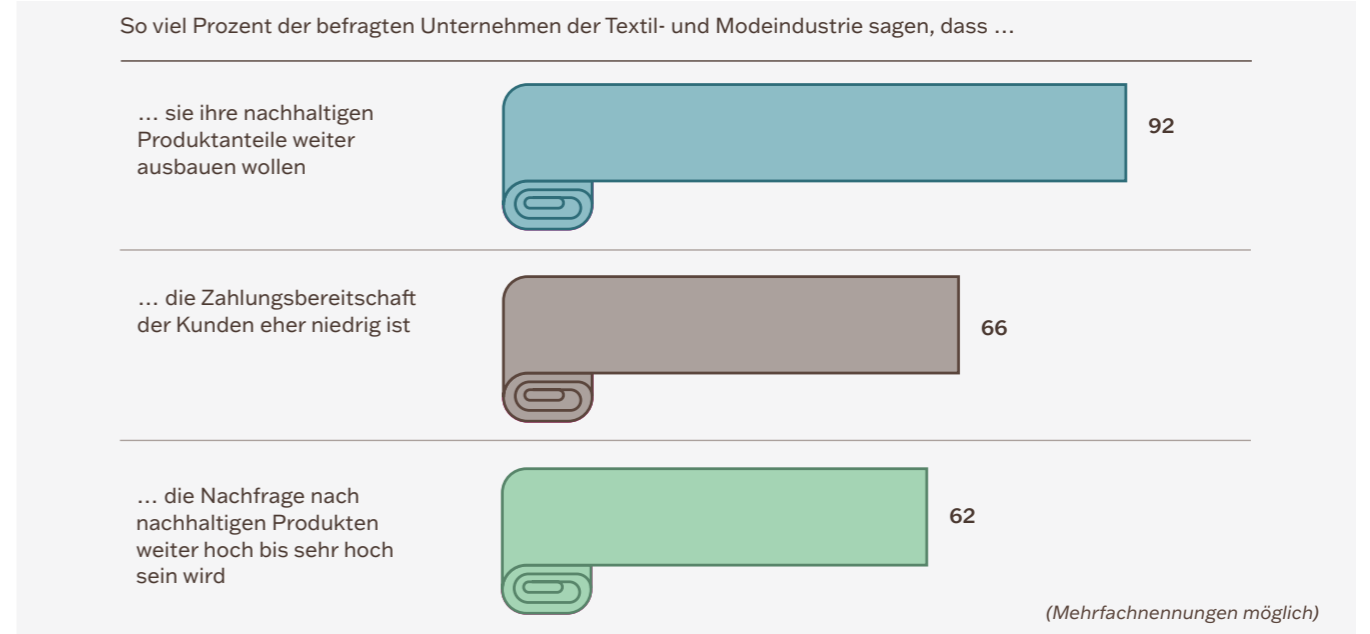
### Offshoring und Reshoring nach Branchen\*



\*Anteil deutscher Hersteller, die ihre Produktion ins Ausland verlagert bzw. aus dem Ausland zurückverlagert haben, 2010-2012

Quelle: Fashion Council Germany. Status deutscher Mode, 2021

## Der Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Textilindustrie



Quelle: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft. Textilbranche zwischen Nachhaltigkeit und Wettbewerb, 2021

Shadows, 2020; Clean Clothes Campaign. Still un(der) paid. How the garment industry failed to pay its workers during the pandemic, 2021).

Doch auch Klima- und Umweltschutz stehen ganz oben auf der Problemagenda der Branche: Mehr als die Hälfte der Emissionen (53 Prozent) in der Umweltbilanz von Textilien gehen auf den Herstellungsprozess zurück. Sie werden besonders beim Spinnen der Garne und beim anschließenden Bleichen und Färben durch intensiven Chemikalieneinsatz verursacht. Auf den Rohstoffanbau entfallen weitere 22 Prozent der Gesamtemissionen, da zum Beispiel der Anbau von Baumwolle einen hohen Einsatz von Pflanzenschutzmitteln und Wasser erfordert (Umweltbundesamt: Kleider mit Haken, 2020).

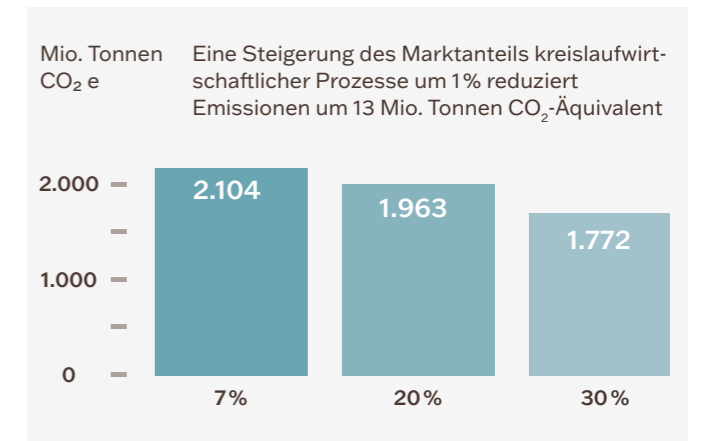
### Umsetzung von Nachhaltigkeit: Arbeitsbedingungen auf dem Prüfstand

Das ab 1. Januar 2023 in Kraft tretende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz rückt die Themen Menschenrechte und Umweltschutz noch mehr in den Fokus. Das Gesetz greift zunächst für Unternehmen ab 3.000, ab 2024 dann auch für Betriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden. Gleichzeitig hat das Wissen um die Problematik bereits zu einem gesellschaftlichen Umdenken geführt: Drei Viertel aller Bürgerinnen und Bürger in Deutschland können sich vorstellen, nachhaltige Kleidung zu kaufen (Statista 2020). Und mehr als 60 Prozent der deutschen Textilunternehmen rechnen damit, dass diese Nachfrage weiter steigen wird (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Textilbranche zwischen Nachhaltigkeit und Wettbewerb, 2021). Eine Strategie der EU für nachhaltige Textilien erhöht den Druck auf die Textilhersteller und den Einzelhan-

del zusätzlich. Sie wendet sich gegen Fast Fashion und zielt auf eine Optimierung der Kreislaufwirtschaft jenseits von Secondhand ab. Die Erforschung alternativer Materialien und Produkte wie Naturfasern, die sich leicht recyceln lassen, wird also unabdingbar (Forschungskuratorium Textil: „Perspektiven 2035“, 2020).

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen an Produktionsstandorten sind es vor allem Nichtregierungsorganisationen, aber auch staatliche Initiativen wie der „Grüne Knopf“, ein Siegel für nachhaltige Textilien, die Bewusstsein in der Gesellschaft und bei den Konsumentinnen und Konsumenten schaffen. Nimmt man das deutsche Lieferkettengesetz mit seinen Vorgaben hinzu, bestehen nun kaum noch

### Auswirkungen der Kreislaufwirtschaft auf die CO2-Bilanz



Quelle: McKinsey. Fashion on Climate, 2020



Zweifel daran, worauf in der textilen Kette zu achten ist. Die Digitalisierung bietet der Branche große Chancen beim Klimaschutz: Schnittmuster aus dem 3D-Drucker ersetzen etwa den Versand um die halbe Welt und schonen das Klima ebenso wie der digitale Vertrieb oder die Vernetzung von Maschinen in der Produktion (Forschungskuratorium Textil: Perspektiven 2035. Ein Leitfaden für die textile Zukunft, 2020).

## Fokus auf KMU: Hoher Stellenwert – wenig Umsetzung

Der Status quo der Branche spiegelt sich größtenteils auch im Mittelstand. Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sind dort geläufig. Es gibt hier einige Innovationstreiber, die auch als Vorbilder fungieren und ihr Geschäftsmodell erfolgreich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben. „Der Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Branche ist hoch – aber übergreifende Strategien fehlen in den meisten Unternehmen trotzdem“, beschreibt Susanne Pass, Geschäftsführerin DTB DialogTextil-Bekleidungs.V., die Situation. Das wirkt sich auch im scheinbar Kleinen aus. So besteht zum Beispiel beim Thema Verpackungsmanagement akuter Nachholbedarf: Die Potenziale wären leicht anzuzapfen, der Nachhaltigkeitseffekt groß und die Kostenersparnis erheblich. Doch bis heute werden etwa Kleiderbügel millionenfach entsorgt und nicht wiederverwendet.

Diese Problematik ist seit den 1990er Jahren bekannt, so Pass. Sie weiß, dass seither zu wenig umgesetzt wurde und auch warum: „Solange es gut läuft, verändert sich wenig, und ohne einen gewissen Druck läuft nichts.“ Nun aber sind so viele Themen gleichzeitig auf der Agenda der Unternehmen, dass viele nicht wissen, wo sie anfangen sollen. Und deshalb brauche es eine Strategie, um die Punkte dann Schritt für Schritt abzuarbeiten, so Pass.

## Der Blick in die Unternehmen

### Chefsache Nachhaltigkeit

*Inhabergeführtes Textilunternehmen, 650 Mitarbeitende, mehrere Standorte in Deutschland und der EU.*

Die Geschäftsführung setzt sich seit Jahren für das Thema ein und hat feste Strukturen etabliert. Besonders wichtig für das Produktionsunternehmen ist die genaue Erfassung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und das Aufspüren von Reduktionspotenzialen. Die explosionsartig gestiegenen Energiepreise haben außerdem das Thema Verbrauch noch mehr in den Mittelpunkt gerückt. Die Unterstützung jedes einzelnen Mitarbeitenden ist hierbei genauso wichtig wie die Überprüfung und Optimierung der Arbeitsprozesse.

Auch die menschen- und arbeitsrechtlichen Aspekte spielen eine große Rolle: In enger Abstimmung mit den Kunden des Produzenten werden die Vorgaben des Lieferkettengesetzes bereits jetzt implementiert.

*„Ohne unsere mittelständische Industrie wird die Klimawende nicht gelingen. Textil ist dabei in vielen Bereichen der Werkstoff, aus dem die Zukunft gemacht ist.“*

### Große Vision, große Schritte

*Minimalschuhlabel, 270 Beschäftigte, dezentrale Organisation, Logistikcenter und zwei Showrooms in Deutschland, Produktionspartner in Portugal.*

Die Führungspositionen des Unternehmens sind zu 75 Prozent weiblich besetzt. Eine dezentrale Firmenstruktur wurde etabliert, die schon vor der Corona-Krise ausschließlich auf Heimarbeit setzte. Damit setzt das Label für Minimalschuhe in vielerlei Hinsicht außergewöhnliche Standards.

Entsprechend ist Nachhaltigkeit auch die übergeordnete Unternehmensstrategie, an der sich alles ausrichtet: Ziel ist nicht nur die Minimierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes oder die konsequente Einhaltung von Sozialstandards, sondern auch tatsächlich einen positiven Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit zu leisten. Ein Reparaturservice für die eigenen Produkte befindet sich gerade in der Testphase und wird ein fester Bestandteil einer möglichst regenerativen Wertschöpfungskette. Die Rohwolle stammt größtenteils von seltenen Schafrassen aus Biosphärenprojekten, um die Artenvielfalt zu unterstützen.

Das Team arbeitet aktuell an einem standardisierten Nachhaltigkeitsbericht, der erstmals 2023 veröffentlicht werden soll.

*„Für uns steht Gewinnmaximierung nicht im Vordergrund, sondern die Frage, wie wir als Unternehmen einen tatsächlichen Mehrwert schaffen können. Nachhaltigkeit muss tief ins Geschäftsmodell und ins Produkt integriert werden, um ein elementarer Treiber sein zu können.“*

### Kundendruck als Treiber

*Textilimporteur, rund 80 Beschäftigte, ein Standort in Deutschland, drei weitere in Bangladesch, Hongkong und Australien.*

Die akutesten und größten Herausforderungen sind Lieferengpässe als Nachwehen der Corona-Pandemie, der wachsende Kampf um Produktionskapazitäten im Ausland und das stark steigende Lohnniveau in China.

Nachhaltigkeit hingegen ist hauptsächlich kundengetrieben. Von dieser Seite sind die Anforderungen jedoch hoch und Mitmachen wird zur Pflicht. Denn der Textilimporteur beliefert hauptsächlich Einzelhändler, die bereits strenge Sustainability-Regularien eingeführt haben.

Die eigene Nachhaltigkeitsabteilung setzt damit vornehmlich kundenseitige Vorschriften um und somit auch bereits das Lieferkettengesetz.

*„Die Ansprüche unserer Kunden an Nachhaltigkeit sind extrem hoch – weil sie die Ansprüche der Endverbraucher spiegeln. Für unsere Belegschaft gilt Gleiches. Ich erlebe Nachhaltigkeit als im Kollektivbewusstsein fest verankert.“*



## Fallbeispiel

# DRÄXLMAIER: Nachhaltige Finanzierungen weisen in die Zukunft

Das 1958 gegründete Familienunternehmen DRÄXLMAIER Group aus Vilsbiburg in Bayern ist mit einem Umsatz von 4,6 Milliarden Euro und mehr als 60 Standorten in über 20 Ländern einer der größten Automobilzulieferer. Das Unternehmen investiert seit Jahren erheblich in die nachhaltige Transformation und ist einer der Vorreiter der Branche.

DRÄXLMAIER ist Spezialist für innovative Bordnetzsysteme, Batteriesysteme, moderne Elektrik- und Elektronikkomponenten sowie exklusive Interieure und einer der Technologieführer im Premiumsegment.

Darüber hinaus treibt das Unternehmen auch seine nachhaltige Transformation auf allen Ebenen voran. Die Optimierung der Geschäfts- und Produktionsprozesse sowie der Produkte im Hinblick auf den Verbrauch von Energie und Rohstoffen sowie die Einhaltung ethischer und sozialer Standards ist fester Bestandteil der Strategie, um die Wettbewerbsfähigkeit auch langfristig zu steigern. Dazu gehört auch die Einbeziehung der gesamten Lieferkette. 2012 hat DRÄXLMAIER erstmals seine Leistungen bei

der Nachhaltigkeit in einem internen Bericht gemessen und dokumentiert. Seit 2021 berichtet das Unternehmen darüber auch öffentlich in einem jährlich herausgegebenen Nachhaltigkeitsbericht, angelehnt an den GRI-Standard.

Auch bei der Finanzierung geht DRÄXLMAIER neue Wege. 2021 wurde mit einem ESG Linked Schuldschein erstmals ein nachhaltiges Finanzierungsinstrument begeben. Der 2022 mit UniCredit als einem der Bookrunner abgeschlossene Konsortialkredit wird ebenfalls mit ESG-Komponenten ausgestattet. Beide Finanzierungen – der Schuldschein ebenso wie der Konsortialkredit – senden wichtige Signale in den Kapitalmarkt und zeigen potenziellen Geldgebern, dass es DRÄXLMAIER ernst ist mit der Nachhaltigkeit.

## Proaktiv nachhaltig

- 100 Prozent Deckung des konzernweiten Strombedarfs aus erneuerbaren Energien bis 2025.
- Bau von Photovoltaikanlagen mit ca. 28.700 kWp Stromerzeugung bis 2025.
- Erhöhung der Zahl der Ausbildungen zum Facharbeiter auf weltweit 1.096 Auszubildende im Jahr 2021.
- Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements, derzeit über 200 Projekte weltweit.
- Einführung von digitalen Produktpässen zur Verbesserung der Wiederverwertung von Rohstoffen.
- Weltweite Nachhaltigkeitsschulung und Sensibilisierung der Belegschaft.
- Engagement beim Branchendialog Automobilindustrie zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte.

## Nachhaltige Finanzierung

2021 hat DRÄXLMAIER erfolgreich einen ESG Linked Schuldschein in Höhe eines mittleren dreistelligen Millionenbetrags begeben. Die ESG-Komponente besteht aus drei Kennzahlen, auf deren Einhaltung sich das Unternehmen verpflichtet hat.

1

### Eigenstrompotenzial:

DRÄXLMAIER verpflichtet sich, den Anteil des verbrauchten Stroms aus eigenen nachhaltigen Quellen – hauptsächlich Photovoltaik – kontinuierlich zu erhöhen.

2

### Ausbildungsquote:

Mindestens 2 Prozent der Gesamtbelegschaft sind Auszubildende (ab 2023ff). Die Ausbildung erfolgt weltweit nach dem deutschen Facharbeiterstandard. Jeder, der eine Ausbildung erfolgreich abschließt, bekommt eine Übernahmegarantie.

3

### Recyclingquote:

Der Anteil der Abfälle, die durch Aufbereitung zur Wiederverwertung, zum Recycling oder für Verfahren zur Wiedergewinnung umgeleitet werden, soll kontinuierlich gesteigert werden.

„Die Begebung von nachhaltigen Finanzierungen war für uns ein Sprung ins Unbekannte. Aber die Anstrengung hat sich gelohnt. Wir haben durch diesen Schritt viel Anerkennung in der Finanz-Community erfahren und einige neue Investoren gewinnen können. Zudem unterstreicht dieser Erfolg, dass DRÄXLMAIER bei der Nachhaltigkeit wirklich zu den Vorreitern gehört.“

**Christian Anzinger**

Leiter Group Treasury

„Wir investieren mittlerweile erhebliche Summen in die Nachhaltigkeit. Bei allen Bauprojekten sitzt die Nachhaltigkeit mit am Tisch. Wir bauen kein Werk mehr ohne eigene PV-Anlage, wir investieren in Wassermanagement usw. Es gibt unheimlich viele Stellschrauben, an denen wir drehen können. Ähnlich ist es bei der Produktentwicklung. Da passiert richtig viel.“

**Daniel Ostner**

Leiter Nachhaltigkeitsmanagement





## Glossar

**Bundesklimaschutzgesetz:** Das Ende 2019 verabschiedete Gesetz soll die Erfüllung der nationalen Klimaschutzziele sowie die Einhaltung der europäischen Zielvorgaben gewährleisten. Dafür hat es für die einzelnen Sektoren Reduktionsziele festgeschrieben.

**Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):** Der im April 2021 von der EU-Kommission vorgelegte Entwurf zur CSRD löst die bestehende Berichtspflicht ab und verpflichtet alle Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten zu einer profunden Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht.

**Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK):** Der DNK fordert eine Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß 20 Prinzipien und gilt als etwas vereinfachte Nachhaltigkeitsberichterstattung gegenüber den GRI-Standards.

**EcoVadis:** Die weltweit größte Plattform für die Nachhaltigkeitsbewertung von Lieferanten erfasst Informationen, stellt sie Herstellern bereit und wertet diese auch aus. Daraus leitet sie Benchmarks und eine jährliche Performancebeurteilung für Länder und Branchen, den EcoVadis-Index, ab.

**ESG:** Das im Finanzmarkt gebräuchliche Kürzel steht für Environment (Umwelt), Social (Gesellschaft) und Governance (Unternehmensführung). Es beschreibt damit die drei nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereiche von Unternehmen und hat sich als Standard beispielsweise zur Deklaration nachhaltiger Anlagen etabliert.

**European Sustainability Reporting Standards (ESRS):** Die ESRS für das künftig durch die CSRD geforderte Nachhaltigkeitsreporting sollen noch 2022 abgestimmt sein. Sie werden von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) erarbeitet.

**EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums:** Mit dem Aktionsplan will die EU-Kommission private Investitionen in zukunftsfähige Projekte lenken, das nachhaltige Finanzwesen stärken und eine nachhaltige Unternehmensführung unterstützen. Zentrale Punkte sind die Klassifizierung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten (EU-Taxonomie), Standards für „grüne“ Anleihen und die Weiterentwicklung der Klimaberichterstattung von Unternehmen.

**EU-Taxonomie:** Die EU-Taxonomie ist im Kern ein Klassifizierungsinstrument für Nachhaltigkeit. Berichtspflichtige Unternehmen sollen ihre Aktivitäten daraufhin prüfen, ob sie einen Beitrag zu den sechs Umweltzielen der EU leisten, und sie entsprechend ausweisen. Diese Angaben sollen Investoren und Finanzinstituten bei der Unternehmensbewertung und der Deklaration „grüner“ Produkte helfen.

**Global Reporting Initiative (GRI):** Die Standards der GRI gelten bislang als der weltweit anerkannte Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und Organisationen.

**Green Deal:** Der Europäische Green Deal ist ein Ende 2019 von der Europäischen Kommission vorgestellter Plan, um die EU bis 2050 klimaneutral zu machen. Zu seinen Zielen gehören neben der Reduktion der Treibhausgasemissionen der EU auch Kreislaufwirtschaft und Biodiversität. Der Plan zeigt auf, welche Investitionen erforderlich sind und wie diese finanziert werden können.

**Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz:** Das im Juni 2021 verabschiedete deutsche Gesetz soll die Beachtung der Menschenrechte und von Umweltstandards in der Lieferkette sicherstellen. Es tritt zum 1. Januar 2023 in Kraft und gilt zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten, ab 2024 auch für Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten. Ein europäisches Lieferkettengesetz befindet sich in Planung.

**Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD):** Die TCFD wurde vom Finanzstabilitätsrat der G20-Nationen eingesetzt, um die Auswirkungen von Klimarisiken auf die Finanzwirtschaft zu ergründen. Sie hat im Herbst 2017 Empfehlungen für die Berichterstattung von Unternehmen vorgelegt, die nun Eingang in die EU-Regulatorik finden.

## Impressum

Konzeption, Recherche und Text:  
akzente kommunikation und beratung GmbH –  
Part of Accenture  
[www.akzente.de](http://www.akzente.de)



Interviews und Layout:  
Script Consult GmbH  
[www.script-consult.de](http://www.script-consult.de)

Bildnachweis:  
iStock-1324895118  
AdobeStock\_477767009 (Eisschollen)  
AdobeStock\_190234889 (Platine)  
AdobeStock\_300164473 (Nervenbahnen)  
AdobeStock\_303326543 (Wasserfall)  
AdobeStock\_463040592 (Schwarm)  
AdobeStock\_224559331 (Öltropfen)  
freepik: modern-building-with-light-in-windows-at-night

Hrsg.:  
HypoVereinsbank – Member of Unicredit Group

Redaktionsschluss: 31. Juli 2022

Im Auftrag der





Im Auftrag der

 **HypoVereinsbank**