

# ESGZ

Die Fachzeitschrift für Nachhaltigkeit & Recht

11-12 • 2023

November 2023  
2. Jahrgang

**Herausgeberkreis**

Prof. Dr. Daniel Graewe  
Viola C. Didier  
Prof. Dr. Christina E. Bannier  
Dr. Clemens Stauder  
Isabelle von Bieberstein  
Prof. Dr. Joachim Hennrichs  
Prof. Dr. Henning Zülch

[www.esg-zeitschrift.de](http://www.esg-zeitschrift.de)

## 31

### DAOs als Gamechanger für Nachhaltigkeit

Wie Decentralized Autonomous Organizations und Blockchains dabei helfen können, den Klimawandel zu bekämpfen

## 40

### Ermittlungsverfahren bei „Greenwashing-Vorwürfen“

Analyse der maßgeblichen Straftatbestände und Verteidigungsstrategien

## 52

### Power Purchase Agreements

zwischen Versorgungssicherheit, Erneuerbarkeit und Bezahlbarkeit

Titelthema • 10

## Die wichtigsten KPIs

Auf welche Kennzahlen es ankommt und warum sie eine so große Rolle für Unternehmen spielen

**ESGZ digital in Owlit lesen!**

In Ihrem Abonnement enthalten:  
Digitaler Zugriff auf alle ESGZ-Ausgaben  
inkl. Archivausgaben, Urteile, Gesetze  
und Verordnungen – laufend aktualisiert.

**Owlit**  
Suchen. Finden. Wissen.



**FACHMEDIEN**  
otto schmidt

Für ESG

*„Gibt es eine Datenbank, mit zuverlässigen Informationen zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit und Recht? Ein idealer Wegweiser bei allen Herausforderungen im Bereich ESG?“*

**Ja, Owlit.**

**Erleichtern Sie sich Ihren Arbeitsalltag!**

erhältlich ab  
**54,00€**



Das Modul „**ESG**“ informiert über alle aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich ESG. Sie recherchieren praxisnah und anwendungsbezogen zu diesem Thema in den wichtigsten Werken der Verlage Fachmedien Otto Schmidt und Otto Schmidt.

Damit sind Sie immer auf der sicheren Seite und bleiben auf dem neusten Stand zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit und Recht.

Außerdem haben Sie vollen Zugriff auf über 1,2 Mio. Urteile und über 550.000 Vorschriften aus dem EU-, Landes-, und Bundesrecht.

Erleichtern Sie sich Ihren Arbeitsalltag mit Owlit.



**Jetzt 4 Wochen gratis nutzen!**

[www.owlit.de/gratis-esg](http://www.owlit.de/gratis-esg)

oder QR-Code  
scannen



# Ho, ho, ho – die KPIs sind da!

In der Welt der Wirtschaft ist es wie in der Vorweihnachtszeit: Alle wollen Geschenke – und zwar solche, die nicht nur Freude bereiten, sondern auch einen nachhaltigen Nutzen haben. Genau hier kommen die Key Performance Indicators (KPIs) ins Spiel. Sie helfen, sich selbst zu verorten und Entwicklungen zu messen – auch in den ESG-Dimensionen. Doch es ist wie bei jedem Geschenk auch: Manchmal liegt man mit der Auswahl goldrichtig, aber manchmal auch ziemlich daneben.

Die Vorteile diverser Nachhaltigkeits-KPIs sind so vielfältig wie die Auswahl unter dem festlich geschmückten Tannenbaum. Sie ermöglichen es Unternehmen, ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen zu quantifizieren und zu verbessern. Damit tragen sie nicht nur zum Umweltschutz, sondern auch zum langfristigen Unternehmenserfolg bei. Zudem können sie als Maßstab dienen, um sich von der Konkurrenz abzuheben und das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen, wie unser Fokusthema in den verschiedenen Beiträgen zeigt.

Allerdings stellen nicht alle KPIs eine gute Wahl dar. Das Herausgreifen der richtigen Indikatoren kann knifflig sein, denn nicht jede KPI passt zu jedem Unternehmen. Wie ein unpassendes Weihnachtsgeschenk können KPI auch Schwierigkeiten bereiten. Zudem neigen manche Unternehmen dazu, zu viele KPIs auszuwählen, was nicht nur überfordert, sondern auch deren Aussagekraft schmälert. Noch dazu besteht das Risiko des Greenwashings, werden KPIs geschönt oder manipuliert, um besser dazustehen – ähnlich dem vorgetäuschten Freudeheucheln beim Auspacken eines grässlichen Pullovers.

Fazit? KPIs sind wie der berühmte Socken unterm Weihnachtsbaum – zwar nützlich, aber vielleicht nicht das Highlight der Festtage. Einseitige Fokussierung auf bestimmte KPIs kann zu Vernachlässigung anderer wichtiger Aspekte führen. Außerdem besteht die Gefahr, dass Unternehmen sich ausschließlich auf kurzfristige Verbesserungen konzentrieren und langfristige Nachhaltigkeitsziele aus den Augen verlieren. Trotz allem sind KPIs das Werkzeug, das unsere Wirtschaft derzeit braucht, denn evidenzbasierte Entscheidungen sind immer noch die besten Entscheidungen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine besinnliche Vorweihnachtszeit und schon jetzt viele nachhaltige „Geschenke“ – nicht nur unterm Tannenbaum, sondern auch in der Welt der Wirtschaft!

Ihre

Viola C. Didier und Prof. Dr. Daniel Graewe



**Viola C. Didier**  
Herausgebende Chefredakteurin der ESGZ

Viola C. Didier ist Fachjournalistin, Volljuristin und Gründerin des RES JURA Redaktionsbüros ([www.resjura.de](http://www.resjura.de)). Sie ist auf die Themen Recht, Steuern, Finanzmarkt, Wirtschaftsprüfung und Nachhaltigkeit spezialisiert und arbeitet redaktionell für Fachverlage, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Kanzleien und Unternehmen.



**Prof. Dr. Daniel Graewe**  
Geschäftsführender Herausgeber der ESGZ

Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M. ist Rechtsanwalt und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Er ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen im Bereich ESG und Autor zahlreicher Fachpublikationen. Daneben ist er als Aufsichtsrat und Herausgeber tätig.

**Nächste Ausgabe**  
ESGZ Februar 2024

# Inhalt



## ENVIRONMENT & CLIMATE



## SOCIAL & HUMAN RIGHTS



## GOVERNANCE & COMPLIANCE

### Factsheet 4

#### Sustainability-KPIs

Die Grenzen von Sustainable Finance

*Viola C. Didier*

### Welche KPIs brauchen Banken von Unternehmen? 6

Übersicht zum Datenbedarf im Nachhaltigkeitsbereich

*Torsten Jäger*

### Die Auswahl der richtigen KPIs: „Wir dürfen den Blick für das große Ganze nicht verlieren“ 10

*Prof. Dr. Daniel Graewe im Interview mit Dr. Philipp Rodrian*

### Warum man Kultur messen sollte und wie 14

KPIs zur Messung der Unternehmenskultur

*Holger Wild*

### Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung 18

Sustainability-KPIs der DAX160-Unternehmen

*Prof. Dr. Henning Zülch, Martin Schüder, Benedikt T. Retsch*

### Das Selbstbestimmungsgesetz 22

Was ändert sich bei Inkrafttreten des Selbstbestimmungsgesetzes mit dem Umgang von trans\* Personen am Arbeitsplatz?

*Volker Serth*

### Social Value in der Wohnungswirtschaft 26

Stellenwert und Kriterien zur Messung sozialer Nachhaltigkeit

*Thorsten Schnieders, Dirk Kadel*

### Reporting auf die afrikanische Art 28

Wenn Europäer in Afrika investieren, prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander – auch in Sachen ESG

*Daniel Schönwitz*

### DAOs als Gamechanger für Nachhaltigkeit 31

Wie Decentralized Autonomous Organizations und Blockchains dabei helfen können, den Klimawandel zu bekämpfen

*Jan-Gero Alexander Hannemann*

### ESG-Politik in den USA: Parteipolitische Fronten und überraschende Entwicklungen 37

*Prof. Dr. Daniel Graewe im Interview mit Dr. Christoph Schemioneck*

### Ermittlungsverfahren bei „Greenwashing-Vorwürfen“ 40

Analyse der maßgeblichen Straftatbestände und Verteidigungsstrategien für Beschuldigte

*Dr. Marius Haak, Joshua Pawel*

### Gemeinwohlorientierung und Verantwortungseigentum 44

Braucht es neue gesetzliche Regelungen und wenn ja, welche?

*Dr. Klaus-Heiner Röhl*



SUSTAINABLE FINANCE



ESG AKTUELL

**Sustainable Finance am Scheideweg**

Eine neue Studie zeigt, was Menschen von nachhaltigen Investments abhält und was sich ändern muss

*Daniel Regensburger*

**Power Purchase Agreements – zwischen Versorgungssicherheit, Erneuerbarkeit und Bezahlbarkeit**

*Viola C. Didier im Interview mit Niklas Polster*

**Grüne Kredite sind nicht per se risikoärmer**

Die Sustainable-Finance-Strategie der BaFin

*Rupert Schaefer*

**48 Rechtsprechungsübersicht 58**

Aktuelle Rechtsprechung zu Nachhaltigkeitsthemen

*Dr. Till Heimann*

**Aktuelle Meldungen 61**

Nachrichten rund um das Thema ESG

*Viola C. Didier*

**Statistik im Fokus 64**

49

*Prof. Dr. Daniel Graewe*

Impressum

Verlag

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf

Handelsblatt Fachmedien ist eine durch die Fachmedien Otto Schmidt KG lizenzierte Marke. Sämtliche Leistungs- und Vertragsbeziehungen entstehen ausnahmslos mit der Fachmedien Otto Schmidt KG.

Vertretungsberechtigte Gesellschafter

Prof. Dr. Felix Hey, pHG, Fachmedien Otto Schmidt Geschäftsführungs-GmbH, Gustav-Heinemann-Ufer 58, 50968 Köln, **Geschäftsführer:** Christoph Bertling, Dirk Baumann

Herausgebende Chefredakteurin

Viola C. Didier (V.i.S.d.P.)

Produktmanagement

Alexandra Klein  
E-Mail: a.klein@fachmedien.de

Mediaservice

Martina Kosch, Fon: 0211 210911-72, m.kosch@fachmedien.de  
Wolfgang Witzel, Fon: 0211 210911-55, w.witzel@fachmedien.de  
mediasales@fachmedien.de

Redaktion und Anzeigenleitung

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Büro: Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf

Kundenservice

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Kundenservice,  
Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf  
E-Mail: kundenservice@fachmedien.de

Inland

Fon: 0800 000-1637, Fax: 0800 000-2959

Ausland

Fon: +49 211 210911-02, Fax: +49 211 210911-92

Layout & Satz

Main-Post GmbH  
Berner Straße 2, 97084 Würzburg

Erscheinungsweise

6-mal jährlich

Bezugspreise

Einzelheft  
34,80 € inkl. MwSt. zzgl. Versand

Jahresabonnement

264 € inkl. MWSt. zzgl. Versand

Sonderpreis für Studenten

126 € inkl. MWSt. zzgl. Versand im Jahresabonnement

Abonnementkündigungen sind mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des Bezugsjahres möglich.

Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG  
Gewerbering West 27, 39240 Calbe

Copyright

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken sowie die Vervielfältigung auf CD-Rom.

ISSN 2748-1379



Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post





# Im Fokus: Die wichtigsten ökologischen Sustainability-KPIs

Foto — olim26250/iStock

### Carbon Footprint

Die wohl wichtigste Kennzahl ist der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck eines Unternehmens. Das liegt daran, dass er eine breite Palette von Daten sowohl des betreffenden Unternehmens als auch seiner Lieferanten und Kunden analysiert. Durch die Messung kann beurteilt werden, wie sich Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens auf den Klimawandel auswirken.

### Energy Consumption

Die Verringerung der Energieintensität von Prozessen ist eine Möglichkeit, um den Weg hin zu erneuerbaren Energien zu ebnen. Deshalb sollten Unternehmen untersuchen, wie viel Energie sie verbrauchen, und feststellen, an welchen Stellen sie weniger verbrauchen können.

### Supply Chain Miles

Auch wenn die Produktion häufig als primäre Emissionsquelle betrachtet wird, sollten auch die zurückgelegten Kilometer in der Lieferkette berücksichtigt werden. Hierzu wird der Zugang zu Daten über die Gesamtkilometerleistung der Lieferkette benötigt.

### Product Recycling Rate

In der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht nur die Produktion des Produkts, sondern auch seine Verwendung und seine Recyclingfähigkeit relevant. In einer Kreislaufwirtschaft werden Produkte beispielsweise recycelt und dadurch zurück in den Produktionskreislauf gebracht.

### Waste Reduction

Die Müll-Recycling- und Reduktionsrate ist eine der wichtigsten Kennzahlen. Ähnlich wie beim Produkt-Recycling geht es beim Abfall-Recycling um die Wiederverwendung und um das Einsparen von Müll. Das ist nicht nur meist kostengünstiger, sondern auch umweltschonender, da weniger Materialien im Abfall landen.



**Viola C. Didier**  
Herausgebende Chefredakteurin der ESGZ

Viola C. Didier ist Fachjournalistin, Volljuristin und Gründerin des RES JURA Redaktionsbüros ([www.resjura.de](http://www.resjura.de)). Sie ist auf die Themen Recht, Steuern, Nachhaltigkeit, Finanzen sowie Wirtschaftsprüfung spezialisiert und arbeitet als externe Schriftleiterin für Fachverlage, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Kanzleien und Unternehmen.

Nachhaltigkeit in Zahlen darzustellen wird immer relevanter. Stakeholder – Kunden, Banken, Partnerunternehmen – wollen sehen, ob und wenn ja, wie viel ein Unternehmen nachhaltiger wird. Eine entscheidende Frage hierbei ist, wie man die Nachhaltigkeitstransformation misst und welche Kennzahlen überhaupt relevant sind. Bislang gibt es leider keine einheitlichen KPIs für die Nachhaltigkeitsberichterstattung – Standards wie z.B. GRI, SASB, 17 SDGs oder WEF gibt es dagegen viele. Ein Anfang für Unternehmen sind die nachfolgenden wichtigsten ökologischen KPIs.

# Welche KPIs brauchen Banken von Unternehmen?

## Übersicht zum Datenbedarf im Nachhaltigkeitsbereich

Banken benötigen von ihren Kunden umfangreiche Nachhaltigkeitsinformationen für das Risikomanagement, die eigenen Berichtspflichten und ihre strategische Ausrichtung. Zurzeit besteht aber noch große Unsicherheit in den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt darüber, welche Daten Banken dabei typischerweise erheben. Für eine bessere Orientierung hat der Bankenverband einen „KPI-Grundkatalog“ entwickelt.

Text — Torsten Jäger



**Torsten Jäger**  
Leiter Sustainable Finance,  
Bankenverband

Torsten Jäger ist Director beim Bundesverband deutscher Banken in Berlin und leitet das Team Sustainable Finance. In dieser Funktion begleitet er die verschiedenen Sustainable Finance-Initiativen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene und steht im regelmäßigen Austausch mit den relevanten EU-Institutionen und Aufsichtsbehörden.

**D**ass Datenverfügbarkeit und -qualität bei ESG (Environment, Social, Governance) ausbaufähig sind, ist sicher kein Geheimnis. Gerade Banken benötigen von ihren Kunden umfangreiche ESG-Informationen, die nicht nur den Status quo abbilden, sondern auch Aussagen zur künftigen Entwicklung des Geschäftsmodells sowie zu Chancen und Risiken enthalten. Der Datenbedarf resultiert im Wesentlichen aus drei Treibern: dem Risikomanagement und der Kreditvergabe, den Berichtspflichten und den eigenen Nachhaltigkeitszielen.

### Risikomanagement und Kreditvergabe

Aus dem Klimawandel und der Transformation resultieren sogenannte physische und transitorische Risiken, die Banken messen und steuern müssen. Aufsichtsbehörden und Regulatoren haben diese Risikotreiber seit längerem im Blick und entsprechende Erwartungen an die Banken formuliert. So hat die Bundesanstalt für Finanzaufsicht (BaFin) 2019 ein Merkblatt zum Umgang mit ESG-Risiken veröffentlicht, das mittlerweile in die Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) integriert wurde; gleiches gilt für die EBA-Leitlinien zur Kreditvergabe und -überwachung, die ebenfalls weitreichende Anforderungen an die Berücksichtigung von ESG-Faktoren bei der Kreditgewährung festlegen. Für Kreditinstitute, die von der EZB beaufsichtigt werden, ist der EZB-Leitfaden zu Klima-

und Umweltrisiken maßgebend. Die Europäische Bankenaufsicht EBA hat den Diskussionsstand zu ESG-Risiken in einem Diskussionspapier zusammengefasst, das eine Liste von möglichen Kennzahlen für die Risikobewertung enthält.

### Berichtspflichten

Banken unterliegen mitunter denselben Berichtspflichten wie Unternehmen außerhalb des Finanzsektors; auch sie müssen künftig ausführlicher zu Nachhaltigkeit berichten. Festgeschrieben ist dies in der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den korrespondierenden European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Darüber hinaus unterliegen große kapitalmarktorientierte Banken den ESG-Offenlegungsanforderungen gemäß CRR (Capital Requirements Regulation), die jedoch nicht deckungsgleich zur CSRD sind und somit zusätzlichen Informationsbedarf erzeugen.

### Strategische Ausrichtung

Gerade größere Banken haben sich zu Klimaneutralität verpflichtet, Zwischenziele gesetzt und mit der Steuerung ausgewählter Portfolien bspw. mithilfe wissenschaftlich basierter Pfade (Science-Based-Targets) begonnen. Hierfür ist es notwendig, dass Banken wissen, wo ihre Kunden bei der Nachhaltigkeit, z.B. bei den Treibhausgasemissionen, stehen und wie ihr weiterer Weg aussehen wird.

### Orientierung beim Datenbedarf

Viele Unternehmen befinden sich mit ihrer Bank bereits im Gespräch über ESG. Dabei wurde vonseiten der Wirtschaft vielfach moniert, dass die Institute mit sehr unterschiedlichen Fragebögen an sie herantreten würden, was den Wunsch nach mehr Standardisierung hervorgerufen hat. Dieser Wunsch ist verständlich, derzeit allerdings nur schwer zu realisieren. So werden einerseits die Berichtspflichten noch konkretisiert, und andererseits werden Banken erst im Laufe der Zeit mehr darüber wissen, aus welchen Nachhaltigkeitsinformationen sich tatsächlich eine Aussage zu Ausfallwahrscheinlichkeit und Risiko treffen lässt.

Um die Unsicherheiten hinsichtlich des ESG-Datenbedarfs dennoch zu reduzieren, hat der Bankenverband einen KPI-Grundkatalog erarbeitet.<sup>1</sup> Er fasst den typischen Datenbedarf der Banken in den Dimensionen E, S und G zusammen und soll Wirtschaftsunternehmen, aber auch Finanzinstituten Orientierung geben, welche nachhaltigkeitsbezogenen Daten typischerweise mit Blick auf die oben genannten Treiber abgefragt werden. Die technischen Bewertungskriterien der Taxonomie werden über den Katalog nicht abgebildet. Im Fokus stehen CSRD-pflichtige Unternehmen, die selbst zu Nachhaltigkeit berichten müssen. Kleinere und mittelständische Unternehmen sind explizit nicht Adressat, denn hier stehen die Berichtsstandards noch nicht fest. Zudem rollen Banken ihre Fragebögen zunächst bei größeren Unternehmen aus. Der KPI-Grundkatalog ist ein freiwilliges Instrument, das Banken nutzen und für ihre Bedürfnisse anpassen können. Nachfolgend finden Sie einen Überblick aus dem KPI-Grundkatalog, welche nachhaltigkeitsbezogenen Daten die Banken typischerweise von Unternehmen benötigen.



**Banken müssen wissen, wo ihre Kunden bei der Nachhaltigkeit stehen und wie ihr weiterer Weg aussehen wird.**

<sup>1</sup> Der Katalog kann als Excel-Tabelle zum Befüllen heruntergeladen werden: <https://fmos.link/28579>, abgerufen am 23.10.2023.

### Allgemeine Nachhaltigkeitsdaten

- In welchen Wirtschaftszweigen ist Ihr Unternehmen aktiv? (NACE-Codes)
- Wie hoch sind die Taxonomie-Quoten Ihres Unternehmens? (Angabe von Umsatz, CapEx und OpEx)
- Ist Ihr Unternehmen in einem der folgenden Sektoren aktiv? (Fossile Energieträger – Kohle, Gas, Öl; Chemikalienproduktion; Kontroverse Waffen – z.B. Streumunition; Tabakanbau und -verarbeitung)
- Berichtet Ihr Unternehmen zu Nachhaltigkeitsthemen? Falls ja, welchen Berichtsstandard nutzt Ihr Unternehmen?
- Verfügt Ihr Unternehmen über ein externes ESG-Rating?
- Welche Chancen ergeben sich für Ihr Unternehmen aus dem Kampf gegen den Klimawandel, der Transformation der Wirtschaft und weiteren Umweltzielen (z.B. Biodiversität & Kreislaufwirtschaft)?
- Welche Ziele strebt Ihr Unternehmen bis 2030 in Bezug auf taxonomie-konforme Umsätze, CapEx und OpEx an (taxonomy-aligned)?
- Welche Anpassungen/Maßnahmen hat Ihr Unternehmen in Bezug auf die Transformation in Richtung CO<sub>2</sub>-Neutralität, den Klimawandel oder den Klimaschutz geplant oder bereits vorgenommen (bspw. CO<sub>2</sub>-Reduktion, Minderung Ressourcen-/Strom-/Wasserverbrauch)?
- Welche Maßnahmen/Investitionen sind in Ihrem Unternehmen zur Erreichung der Ziele bis 2030 in Bezug auf taxonomie-konforme Umsätze, CapEx und OpEx geplant? Und welchen Finanzierungsbedarf erwartet Ihr Unternehmen in diesem Zusammenhang?
- Inwieweit berücksichtigt Ihr Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte bei der Auswahl der Zulieferer?

### Umweltdaten

- Wie hoch waren die CO<sub>2</sub>-Emissionen Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr, heruntergebrochen nach Scope 1, 2 und 3 (je in t CO<sub>2</sub>eq)?
- Wie hoch waren die Luftschadstoffemissionen Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in t)?
- Wie hoch waren die Emissionen wassergefährdender Stoffe Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in t)?
- Wie hoch waren die Emissionen anorganischer Schadstoffe Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in t)?

- Wie hoch war der Stromverbrauch Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in MWh)?
- Welcher Anteil des bezogenen Stroms stammt aus erneuerbaren Energien (in %)?
- Wie hoch war der Wasserverbrauch Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in l)?
- Wie hoch war der Anteil fossiler Brennstoffe am Energieverbrauch Ihres Unternehmens im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in %)?
- Wie sieht das Abfallmanagement Ihres Unternehmens aus?
- Welche Abfallmenge fiel in Ihrem Unternehmen im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr insgesamt an (in t)?
- Wie hoch war die Recyclingquote in Ihrem Unternehmen im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr (in %)?
- Welcher Anteil der Geschäftsaktivitäten Ihres Unternehmens wirkt sich negativ auf Biodiversität oder das Ökosystem aus (bspw. Bodenerosion, Artenverlust, Monokultur)?
- Welche Gegenmaßnahmen ergreift Ihr Unternehmen diesbezüglich?
- Welche Ziele hat Ihr Unternehmen bzgl. der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen?
- Nutzt Ihr Unternehmen Kompensationsinstrumente in Bezug auf CO<sub>2</sub>-Emissionen?
- Welche wesentlichen transitorischen Umweltrisiken sind für Ihr Unternehmen relevant? [Transitorische Risiken resultieren aus dem Wandel der Wirtschaft, wenn bestimmte Geschäftsmodelle nicht mehr tragbar sind. Gründe hierfür umfassen u.a. verändertes Verhalten von Verbrauchern, steigende CO<sub>2</sub>-Preise, politische Maßnahmen oder Verdrängung alter Technologien durch neue.]
- Misst, überwacht und steuert Ihr Unternehmen Klima- und Umweltrisiken?
- Werden Klima- und Umweltrisiken in der Geschäftsstrategie und/oder im Geschäftsmodell Ihres Unternehmens adressiert bzw. thematisiert? Falls ja, welche Zeithorizonte legen Sie hierbei an?
- Führt Ihr Unternehmen Szenarioanalysen für transitorische Risiken durch?
- Verfolgt Ihr Unternehmen eine dezidierte Nachhaltigkeitsstrategie?
- Hat Ihr Unternehmen ein zertifiziertes Umwelt-Managementsystem?

### Daten betreffend Menschenrechte und Soziales

- Verfügt Ihr Unternehmen über eine öffentlich zugängliche Grundsatzerklärung zu Menschenrechten? Falls ja, auf welche internationalen menschenrechtlichen Referenzinstrumente wird darin explizit Bezug genommen? (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Menschenrechtspakete der Vereinten Nationen, Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, Andere)
- Welche der folgenden Aspekte adressiert Ihr Unternehmen in Verträgen mit unmittelbaren Zulieferern? (Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit, Vereinigungsrecht und Recht auf Kollektivverhandlungen, Verhinderung von Zwangsarbeit, Einhaltung des gesetzlichen Mindestalters, Verhinderung von Kinderarbeit, Verhinderung von Diskriminierung, Gleiche Vergütung gleicher Arbeit, UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, Keine/Andere)
- Sind Arbeitnehmer in Betriebsräten, Aufsichtsräten, Verwaltungsräten oder ähnlichen Organen in betriebliche Entscheidungen Ihres Unternehmens eingebunden?
- In welchem Verhältnis beschäftigt Ihr Unternehmen weibliche, männliche oder diverse Mitarbeiter\*innen? (in %)
- Welcher Anteil der Führungspositionen Ihres Unternehmens ist mit Frauen oder diversen Personen besetzt? (in %)
- Besteht in Ihrem Unternehmen - bei gleicher Tätigkeit - ein signifikanter Unterschied in der Vergütung von weiblichen, männlichen und diversen Mitarbeiter\*innen? (bis 10%, zwischen 10 % und 20 %, über 20%)
- In welchem Verhältnis steht die durchschnittliche jährliche Gesamtvergütung der Arbeitnehmer zur durchschnittlichen jährlichen Vergütung der höchstbezahlten Person in Ihrem Unternehmen (in %)?
- Wie gestaltet sich die Altersstruktur der Arbeitnehmer\*innen Ihres Unternehmens? (in %; jünger als 30 Jahre, zwischen 31 und 50 Jahren, 51 Jahre und älter)

- Wie hoch war die Mitarbeiter\*innen-Fluktuation in Ihrem Unternehmen im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr? (in %)
- Verfügt Ihr Unternehmen über eine Anti-Diskriminierungs-Richtlinie? Falls ja, sind in dieser weiterführende Maßnahmen festgehalten (bspw. Beschwerdestellen)?
- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um Arbeitsschutz zu gewährleisten?
- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um die Einhaltung von Arbeitsgesetzen zu gewährleisten (sowohl Individualarbeitsrecht als auch kollektives Arbeitsrecht)?
- Mit welchen Maßnahmen und Prozessen gewährleistet Ihr Unternehmen die Produktsicherheit?
- Mit welchen Maßnahmen und Prozessen gewährleistet Ihr Unternehmen den Verbraucherschutz?

### Governance-Daten

- Verfügt Ihr Unternehmen über einen Verhaltenscodex oder eine ähnliche Richtlinie, in dem ethische Grundsätze für das tägliche Handeln zugrundegelegt werden?
- Verfügt Ihr Unternehmen über Compliance-Regeln?
- Existiert in Ihrem Unternehmen ein interner Revisionsprozess?
- Setzt sich Ihr Unternehmen für Korruptionsbekämpfung ein? Falls ja, bitte stellen Sie die Vorgehensweise kurz dar.
- Ist in Ihrem Unternehmen die Vergütung der Führungsebene (auch) an die Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen gekoppelt?
- Welche Prozesse und Maßnahmen Ihres Unternehmens gewährleisten die Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung für Ihre Mitarbeiter\*innen sowie Kundinnen und Kunden?

### Daten im Hinblick auf physische Risiken

- Wo liegen die wesentlichen Betriebs- und Produktionsstätten Ihres Unternehmens? (Sitz des Unternehmens und weitere Betriebs- oder Produktionsstätten)
- Welche physischen Risiken sind für die Betriebs- und Produktionsstätten Ihres Unternehmens relevant? (Dürren/Hitzewellen, Hochwasser, Wassermangel, Erdbeben, Erd-/Hangabruich, Waldbrände, Starkregen/Hagel, Stürme, Radioaktive Strahlung, Sonstige)
- Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen zur Reduzierung physischer Risiken getroffen bzw. geplant?
- Verfügt Ihr Unternehmen über ein Notfall- und Pandemiemanagement?
- Welchen physischen Risikolagen sind die wesentlichen Zulieferer Ihres Unternehmens ausgesetzt?
- Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen in Reaktion auf diese physischen Risikolagen Ihrer Zulieferer getroffen bzw. geplant?

### Fazit

Mit der Veröffentlichung des KPI-Grundkatalogs hat der Bankenverband eine Debatte angestoßen, die nun in Diskussionen mit den anderen Verbänden der Kreditwirtschaft und Wirtschaftsverbänden fortgeführt wird. Inwieweit eine Standardisierung im Sinne eines Mindestsets an Fragen erreicht werden kann, ist noch nicht absehbar. Für Unternehmen dürfte es hilfreich sein, sich mit den geforderten Daten auseinanderzusetzen, denn ESG wird zum elementaren Bestandteil des Kreditgeschäfts. Zudem dürften größere berichtspflichtige Unternehmen von ihren Zulieferern ebenfalls vermehrt Nachhaltigkeitsinformation einfordern. Schlussendlich helfen die KPIs, den eigenen Standpunkt und den Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit zu bestimmen. ■



**ESG wird zum elementaren Bestandteil des Kreditgeschäfts.**

## INTERVIEW

# Die Auswahl der richtigen KPIs: „Wir dürfen den Blick für das große Ganze nicht verlieren“

In einer zunehmend nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftswelt werden KPIs im Bereich ESG für Unternehmen zu unverzichtbaren Werkzeugen für Messung und Steuerung. Welche Rolle KPIs in der Unternehmensstrategie spielen, welche Werte besonders schwer zu interpretieren sind und wann man zu viel misst, darüber hat Prof. Dr. Daniel Graewe mit Dr. Philipp Rodrian von der Steinbeis Augsburg Business School gesprochen.

PR – Dr. Philipp Rodrian  
DG – Prof. Dr. Daniel Graewe

**DG** Herr Dr. Rodrian, die Bedeutung von Kennzahlen zu Nachhaltigkeit ist derzeit in aller Munde – wie kommt es dazu?

**PR** Unternehmen sind heute mehr denn je gefordert, ihre Aktivitäten und Strategien nicht nur im Hinblick auf finanzielle, sondern auch auf gesellschaftliche und umweltbezogene Auswirkungen zu bewerten und transparent zu kommunizieren. Hierbei spielen die ESG-Kriterien eine zentrale Rolle. Diese Kriterien bieten einen Rahmen zur Bewertung und Berichterstattung über die nachhaltige Performance eines Unternehmens.

Die Regulatorik avanciert nun zu einem signifikanten Treiber dieser Entwicklung. Globale und lokale Regulierungen zwingen Unternehmen dazu, ihre Nachhaltigkeitspraktiken nicht nur zu intensivieren, sondern auch quantifizierbar und verifizierbar zu machen. In diesem Kontext erweisen sich KPIs als unerlässliches Werkzeug, um die Umsetzung von nachhaltigen Praktiken messbar und vergleichbar zu machen und gleichzeitig den Stakeholdern – von Investoren bis hin zu Konsumenten – eine klare und verlässliche Kommunikation über die nachhaltigen Bemühungen des Unternehmens zu ermöglichen.

**DG** Gibt es wesentliche KPIs im Bereich Nachhaltigkeit, die für alle Unternehmen und alle Branchen wichtig sind? Wenn ja, welche sind das?

**PR** Ich würde diese Frage in drei Bereiche unterteilen.

Erstens: Wie betreffen mich die regulatorischen Anforderungen?

Hierbei geht es um die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, die Unternehmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung und -praktiken beachten müssen. Beispiele hierfür sind das Lieferkettengesetz, welches Unternehmen dazu verpflichtet, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in ihrer Lieferkette zu identifizieren und zu minimieren, und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU, die bestimmte Unternehmen dazu verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsleistung zu berichten.

Zweitens: Was sind wesentliche ESG-Kriterien meines Unternehmens?

Hierbei geht es um die Identifikation und Priorisierung von Umwelt- (Environmental), Sozial- (Social) und Unternehmensführungs- (Governance) Aspekten, die für das Unternehmen und seine Stakeholder von besonderer Bedeutung sind. Dies könnte durch eine Wesentlichkeitsanalyse erfolgen, bei der relevante Themen identifiziert, bewertet und priorisiert werden, um sicherzustellen, dass die Ressourcen und Maßnahmen des Unternehmens effektiv alloziert werden. Aus der CSRD gehen die Kategorien E1 und S1 für reportingpflichtige Unternehmen als Pflichtkategorien hervor.

Und drittens: Welche allgemeinen und spezifischen KPIs herrschen in meiner Branche?

Hierbei geht es um die Identifikation von KPIs, die speziell für die Branche des Unternehmens

relevant sind. Diese können sich je nach Sektor erheblich unterscheiden, beispielsweise könnten Wasserverbrauch und -management kritische KPIs für ein Unternehmen in der Bekleidungsindustrie sein, während sie für ein IT-Unternehmen weniger relevant sein könnten.

Die einzelnen Bereiche können auch Überschneidungen untereinander haben. So ist es bspw. in der CSRD Pflicht, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen. Damit identifizieren Unternehmen automatisch die wichtigsten ESG-Kriterien. Dadurch ist es den Unternehmen möglich, die zutreffenden KPIs leichter zu definieren. Ebenfalls kann der Materiality Map Finder von MSCI ein erster Anhaltspunkt sein, was in meiner Branche wesentliche ESG-Kriterien sein könnten. Basierend auf diesen Analysen und Recherchen lassen sich individuelle Unternehmens-KPIs leichter ableiten.

**DG** Gibt es eine Faustregel, wie viele KPIs im ESG-Bereich ein Unternehmen erheben sollte, oder anders gefragt: Wie viele KPIs sind zu viele KPIs?

**PR** Die Antwort, die ich Ihnen geben werde, ist die, die ich von allen Juristinnen und Juristen zu rechtlichen Fragen bekommen habe: Es kommt drauf an!

Universelle KPIs, wie der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, sind insofern wertvoll, als sie eine branchenübergreifende Vergleichbarkeit ermöglichen und somit eine allgemeine Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung erlauben. Jedoch ist es unerlässlich, dass Unternehmen auch spezifische KPIs identifizieren, die ihre individuellen Herausforderungen und Ziele im Bereich Nachhaltigkeit abbilden. Hierbei spielen die Berücksichtigung von Branchenstandards, gesetzlichen Vorgaben und Stakeholder-Erwartungen auf der einen Seite sowie der eigenen Positionierung auf der anderen Seite eine entscheidende Rolle.

Was die Anzahl der KPIs betrifft, so gibt es leider keine Einheitslösung oder Faustregel, wie viele KPIs ein Unternehmen im ESG-Bereich erheben sollte. Es ist jedoch entscheidend, dass die ausgewählten KPIs einen klaren Bezug zu den strategischen Zielen des Unternehmens haben und effektiv gemessen und gesteuert werden können. Ein häufiger Fehler ist das „Vom Wiegen wird die Sau nicht fett“-Syndrom, bei dem Unternehmen eine Fülle von KPIs erheben, ohne dass diese einen klaren Mehrwert für die Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung bieten. Hier ist weniger oft mehr. Es ist besser, sich auf eine kleinere Anzahl von KPIs zu konzentrieren, die wirklich relevant und steuerbar sind, als eine Flut von Daten zu sammeln, die nicht effektiv genutzt werden können.

Hilfreich kann hier die doppelte Wesentlichkeitsanalyse sein, um die wichtigsten ESG-Kriterien

aus interner wie auch externer Sicht zu finden. Daher ist es essenziell, dass Unternehmen nicht nur KPIs definieren, sondern auch sicherstellen, dass diese in die operativen Prozesse integriert und regelmäßig überprüft werden. So können sie sicherstellen, dass die KPIs weiterhin relevant bleiben und einen echten Mehrwert für das Unternehmen bieten.

Bei einer von uns durchgeführten Studie zum Thema Nachhaltigkeitsbranding im HR-Bereich von Webseiten hat sich ergeben, dass lediglich 6 % der untersuchten Unternehmen Nachhaltigkeit in den Stellenanzeigen erwähnt haben. Betrachtet man nun eine von IBM durchgeführte Umfrage, zeigt sich, dass bei 90 % der jungen Menschen (unter 30 Jahren) das Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit erhöht wurde. Bringt man diese Umfragewerte in einen Kontext, erkennt man schnell, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, mit Nachhaltigkeits-KPIs auch ihr Branding zu stärken.

**DG** Welche KPIs im Nachhaltigkeitsbereich sind besonders schwierig zu messen bzw. zu interpretieren?

**PR** Einige KPIs im Nachhaltigkeitsbereich, die als besonders herausfordernd gelten können, umfassen solche, die soziale und governance-bezogene Aspekte betreffen, wie beispielsweise die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Einfluss des Unternehmens auf die Gemeinschaft oder die Effektivität der Führung in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele.

Diese KPIs können aufgrund ihrer starken Subjektivität und der Schwierigkeit, quantitative Metriken zu definieren, komplex sein.

**DG** Welche gängigen Fehler können Unternehmen unterlaufen, und wie können diese vermieden werden, um effektive und robuste Nachhaltigkeits-KPIs zu gewährleisten?

**PR** Ich erkenne drei häufige Fehler, die effektive Nachhaltigkeits-KPIs kosten können.

Ein Fehler sind unklare oder nicht messbare KPIs. Die Definition von KPIs, die nicht klar, messbar oder direkt mit den Unternehmenszielen verknüpft sind, kann zu einer ineffektiven Nachhaltigkeitsstrategie führen.

Unternehmen sollten sicherstellen, dass die ausgewählten KPIs SMART sind (Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Relevant, Zeitgebunden). Jeder KPI sollte einen klaren Bezug zu den übergeordneten Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens haben und mit klaren Metriken und Zeitrahmen versehen sein. Ein Ansatz wie der Treiberbaum kann dabei helfen, Themen zu operationalisieren und konkrete, steuerbare KPIs zu entwickeln.

Der zweite Fehler ist die Vernachlässigung der Datenqualität. Mangelnde Datenqualität oder unzureichende Datenmanagement-Sys-



**Dr. Philipp Rodrian**  
Leiter Inhouse  
Programme bei der  
Steinbeis Augsburg  
Business School

Als Vertretungsprofessor im Bereich Wirtschaftsgeographie und nachhaltige Entwicklung, als Unternehmer in der Baubranche und als Berater hat Dr. Philipp Rodrian auf das Thema „Nachhaltigkeit“ verschiedene Perspektiven kennengelernt. Seit sieben Jahren unterstützt er als „Leiter Inhouse Programme“ an der Steinbeis Augsburg Business School Unternehmen im Bereich Beratung und Training. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Begleitung von Unternehmen von der Standortbestimmung bis zum Report im Kontext von Nachhaltigkeit / ESG.



**Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Geschäftsführender  
Herausgeber der  
ESGZ

Prof. Dr. Daniel Graewe ist Rechtsanwalt und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht an der HSB Hamburg School of Business Administration. Er ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen im Bereich ESG und als Aufsichtsrat tätig.



**Die Definition von KPIs, die nicht klar, messbar oder direkt mit den Unternehmenszielen verknüpft sind, kann zu einer ineffektiven Nachhaltigkeitsstrategie führen.**

teme können die Aussagekraft und Zuverlässigkeit von KPIs beeinträchtigen.

Unternehmen sollten in robuste Datenmanagement-Systeme investieren und sicherstellen, dass die Datenerfassung und -analyse konsistent und zuverlässig ist. Die Datenquellen sollten validiert und regelmäßig überprüft werden, um die Genauigkeit und Relevanz der Daten zu gewährleisten. Und der dritte Fehler ist die fehlende Integration in die Gesamtstrategie. Wenn KPIs und Nachhaltigkeitsinitiativen nicht in die Gesamtstrategie und -kultur des Unternehmens integriert sind, können sie isoliert und ohne signifikanten Einfluss bleiben.

Nachhaltigkeits-KPIs sollten deshalb mit den übergeordneten Geschäftszielen und -strategien des Unternehmens verknüpft sein. Es ist entscheidend, dass die Führungsebene die Nachhaltigkeitsziele unterstützt und dass diese in alle Geschäftsbereiche und Prozesse integriert sind.

**DE** Wie würden Sie das Vorgehen zur Implementierung in einem Unternehmen beschreiben?

**PR** Die Etablierung eines aussagekräftigen Nachhaltigkeits-KPIs ist tatsächlich ein facettenreicher Prozess und nicht bloß das Setzen eines quantitativen Ziels. Es beginnt mit einer sorgfältigen Standortbestimmung, in der das Unternehmen seinen aktuellen Zustand und seine Performance im Bereich Nachhaltigkeit bewertet. Ein „ESG Quick Check“ könnte hierbei als Instrument dienen, um eine erste, grobe Einschätzung der eigenen Position im ESG-Kontext zu erhalten.

Im Anschluss ist die Wesentlichkeitsanalyse ein entscheidender Schritt. Hier wird sowohl aus einer „Inside-out“- als auch einer „Outside-in“-Perspektive analysiert, welche Nachhaltigkeitsaspekte für das Unternehmen und seine Stakeholder von zentraler Bedeutung sind. Das bedeutet, dass wir sowohl die Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft als auch die Relevanz dieser Aspekte für das Geschäftsmodell und die Stakeholder betrachten. Dies hilft uns, relevante und bedeutsame Bereiche und somit auch potenzielle KPIs zu identifizieren.

Parallel dazu ist es unerlässlich, die Regulatorik zu überprüfen. Unternehmen müssen sich mit den regulatorischen Anforderungen, wie etwa der EU-Taxonomie, dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder anderen relevanten nationalen und internationalen Vorgaben wie der CSRD auseinandersetzen. Hierbei geht es darum zu verstehen, welche gesetzlichen und normativen Rahmenbedingungen das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitsberichterstattung und -management erfüllen muss.

Im weiteren Verlauf entwickeln wir auf Basis dieser Analysen ein Nachhaltigkeits-Framework.



Dieses beinhaltet die Ableitung von konkreten, sowohl universellen als auch spezifischen, KPIs, die in Einklang mit den Erkenntnissen aus der Wesentlichkeitsanalyse und den regulatorischen Anforderungen stehen.

**DG** Wie geht es nach dieser Implementierung weiter?

**PR** Die Umsetzung, Überwachung und kontinuierliche Anpassung dieser KPIs im realen Geschäftsbetrieb ist dann essenziell. Der KPI, etwa eine „Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 20 %“, ist nun zwar definiert, aber seine Existenz allein ist nicht ausreichend. Hierbei spielen die Operationalisierung und die Einbettung des KPIs in die täglichen Geschäftsprozesse sowie die Kommunikation nach innen und außen eine entscheidende Rolle.

In diesem Sinne hat ein einzelner KPI sicherlich seine Daseinsberechtigung und bietet einen klaren, messbaren Indikator für einen Aspekt der nachhaltigen Performance des Unternehmens. Aber die wahre Kraft und Aussagekraft entfaltet der KPI erst, wenn er eingebettet ist in einen gut durchdachten, systematischen und ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagementprozess.

Wenn wir KPIs allein ohne den Gesamtprozess betrachten, laufen wir in die Gefahr des Cobra-Effekts. Wir versuchen betriebsblind Kennzahlen zu erreichen und verlieren den Blick für das große Ganze. Wenn wir jedoch Prozesse und Steuerungsmechanismen etablieren, werden wir auch die Kennzahlen erreichen und kontinuierlich verbessern können.

**DG** Was sind Ihre Gedanken zu Steuerungsmechanismen und Steuerung von Nachhaltigkeits-KPIs?

**PR** Die Implementierung und Überwachung von Nachhaltigkeits-KPIs durch effektive Steuerungsmechanismen ist entscheidend für den Erfolg nachhaltiger Unternehmensstrategien. Unsere ESG-Studie hat deutlich gemacht, dass das Thema Nachhaltigkeit fest im C-Level verankert sein muss, um eine durchgängige und ernsthafte Umsetzung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten. Konkret konnten wir dadurch drei Themen identifizieren (siehe Infokasten).

Wenn Unternehmen nachhaltig arbeiten, können also echte Chancen entstehen: Sie können ganz neue Wege gehen und sich verändern, wie bei einer Transformation. Durch das Setzen und Verfolgen von klaren, nachhaltigen Zielen und KPIs können Firmen zum Beispiel neue Produkte entwickeln, die der Umwelt helfen, oder Dienstleistungen anbieten, die fair und sozial sind. Zeitgleich sind diese Neuerungen nicht nur gut für die Welt um uns herum, sondern sie können auch dabei helfen, das Unternehmen in neue, positive Richtungen zu lenken und es fit für die Zukunft

zu machen. So entsteht eine Win-win-Situation: Das Unternehmen wandelt sich, entdeckt neue Möglichkeiten und tut gleichzeitig Gutes für Umwelt und Gesellschaft.

**DG** Vielen Dank für das Interview. ■

## Implementierung und Überwachung von Nachhaltigkeits-KPIs

1. C-Level Einbindung:
  - Unsere Studie hat ergeben, dass die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen und -KPIs im C-Level entscheidend ist, um die notwendige Priorität und Ressourcen zu sichern.
  - Das C-Level sollte klare Nachhaltigkeitsziele definieren und die Verantwortung für die Umsetzung und Überwachung der KPIs übernehmen.
2. Etablierung eines Steuerungsmechanismus:
  - Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) ist ein bewährter Steuerungsmechanismus, um die Implementierung und kontinuierliche Verbesserung von Nachhaltigkeits-KPIs zu managen.
  - „Plan“: Definieren Sie klare Ziele und KPIs.
  - „Do“: Implementieren Sie Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.
  - „Check“: Überwachen Sie die Performance regelmäßig.
  - „Act“: Passen Sie Maßnahmen und Ziele basierend auf den Ergebnissen an.
3. Cross-funktionale Teams:
  - Ein cross-funktionales Team, das Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen umfasst, kann die Umsetzung und Überwachung der Nachhaltigkeits-KPIs effektiv unterstützen.
  - Dieses Team sollte regelmäßige Checkpoints haben, um den Fortschritt zu überwachen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

# Warum man Kultur messen sollte und wie

## KPIs zur Messung der Unternehmenskultur

Die künftig verbindlichen European Sustainability Reporting Standards verlangen explizit Aussagen zur Unternehmenskultur. Mit gutem Grund, denn sie ist wesentlich für den Unternehmenserfolg. Aber wer seine Kultur entwickeln und steuern will, braucht Methoden der Wirksamkeitskontrolle. Wie können diese aussehen?

Text — Holger Wild

**W**enn Unternehmen künftig ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Regeln der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) vornehmen müssen,<sup>1</sup> werden sie kaum umhinkommen, dabei auch ihre Unternehmenskultur zu behandeln. Besser gesagt, darzulegen, „wie sie ihre Unternehmenskultur begründen, entwickeln, fördern und bewerten“ (gemäß ESRS Angabepflicht G1-1, Absatz 9). Und das erfordert mehr, als die von dieser Angabepflicht explizit umfassten Punkte zunächst vermuten lassen, die sich fast ausschließlich auf Compliance-Themen beziehen. Was einerseits einen seltsam verkürzten Begriff von Unternehmenskultur verrät – bei dieser geht es ja um viel mehr als nur die Frage, ob der Verhaltenskodex eingehalten und wie mit Hinweisgebern umgegangen wird. Doch andererseits scheint hier schon die Erkenntnis durch, dass Compliance eben nicht nur eine Frage der Strategien zu ihrer Durchsetzung ist, sondern mindestens ebenso eine Frage der Compliance-Bereitschaft der Beschäftigten, sprich, ihrer individuellen und kollektiven Haltung gegenüber Regeln und Vorschriften – und damit auch der Unternehmenskultur. Genau deshalb ist es auch schlüssig, dass die ESRS die Berichterstattung über Unternehmenskultur im Bereich Governance verankern und nicht im Bereich Social, wie es heute üblich ist (wenn über Kultur überhaupt berichtet wird).

### Kultur ist wesentliches Nachhaltigkeitsthema

Doch auch weit über Compliance hinaus ist die Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie wirkt positiv oder negativ auf die Leistungsbereitschaft, die Effizienz, die Mitarbeiterbindung, die Agilität, die Innovationskraft, die Veränderungsfähigkeit und zahlreiche weitere Parameter, die über das Wohl oder eben Wehe eines Unternehmens entscheiden. Diese Tatsache ist vielfach beschrieben, begründet und belegt, und sie wird inzwischen auch in den Vorstandsetagen berücksichtigt.<sup>2</sup> Damit ist die Kultur eines Unternehmens aber eben auch ein wesentliches Thema für dessen Nachhaltigkeit, nämlich in der Outside-in-Perspektive.

Diese finanzielle Wesentlichkeit von Unternehmenskultur ernst nehmend, sind Unternehmen spätestens ab dem Zeitpunkt, wenn sie nach den ESRS berichten müssen, gefordert, ihren Managementansatz für dieses wesentliche Nachhaltigkeitsthema darstellen und belegen zu müssen. Mit welchen Strategien, Prozessen und Instrumenten also „begründen, entwickeln, fördern und bewerten“ sie ihre Kultur? Und wie effektiv sind diese Mittel?

#### Im Vergleich: Inside-out-Perspektive

Aus der Inside-out-Perspektive verstehen viele Unternehmen ihre Kultur schon heute als wesentlich, wobei die Beschäftigten dabei oft als die – positiv oder negativ – „Betroffenen“ dieser Kultur erscheinen statt als deren eigentliche Träger. „Kultur“ ist in dieser Perspektive so etwas wie einer von mehreren Beiträgen zur Mitarbeiterzufriedenheit, auf vergleichbarer Ebene wie Arbeitsschutz, Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle. Doch sie ist weit mehr als das.

<sup>1</sup> Gemäß Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stufenweise Ausweitung der Berichtspflicht auf alle bisher nicht berichtspflichtigen großen Unternehmen ab Berichtsjahr 2025 sowie auf alle börsennotierte KMUs ab Berichtsjahr 2026.

<sup>2</sup> Siehe zuletzt etwa Rose Gailey, Ian Johnston, and Andrew LeSueur: „Aligning Culture with the Bottom Line“, Heidrick & Struggles, 2023, eine Studie unter 500 CEOs internationaler Unternehmen, von denen fast drei Viertel (71 %) die Unternehmenskultur den wichtigsten Faktor für das finanzielle Ergebnis der Firma nannten.



Es mag Unternehmen geben, denen es gelingt, glaubhaft zu machen, dass ihre Kultur für sie kein wesentliches Thema ist. Doch viele werden es nicht sein; und generell werden es Stakeholder zunehmend befremdlich finden, wenn ein Unternehmen keinen Managementansatz zur Entwicklung seiner Kultur vorweisen kann. Denn wie nachhaltig kann das Geschäftsmodell eines Unternehmens sein, das einen der wichtigsten Faktoren für finanziellen Erfolg ignorieren zu können glaubt?

Unternehmenskultur wird also, wenn nicht allein schon aus wohlverstandener Eigeninteresse, so eben mit den Pflichten der ESRS zu einem Gegenstand der bewussten, zielgerichteten, zweckhaften Gestaltung. Das bedeutet, agieren nach Gutdünken, appellative Beschwörungen hehrer Werte und ansonsten Laissez-faire des gewohnten Mit- und Gegeneinanders im Unternehmen genügen nicht mehr. Und es genügen auch keine noch so wohlmeinenden und kreativen Formate zur Verbesserung der Kultur, wenn es für sie keine Wirksamkeitskontrolle gibt. Denn ein Managementansatz, der das ökonomische Prinzip der Kosten-Nutzen-Abwägung außer Acht ließe, wäre schlicht keiner.

Spätestens damit wird auch für die Unternehmenskultur die Frage virulent, ob und wie sie gemessen werden kann. Denn wer etwas steuern will – also dessen Bewegung beeinflussen –, sollte sowohl wissen, in welchem Zustand es sich vor dem steuernden Eingriff befindet, als auch nach dem steuernden Eingriff kontrollieren können, welche Wirkung dieser in welchem Ausmaß gezeitigt hat, wie er also die Bewegung verändert hat. Autofahren im Dunkeln ohne Licht und Tacho ist möglich, aber kein überzeugender Ansatz.

### Wie wird Kultur gemessen?

Eine Unternehmenskultur zu messen, bedeutet, sie in ihrem konkreten So-Sein zu verstehen. Denn nur auf dieser Basis können wirkungsvolle Maßnahmen, sie zu ändern, ergriffen werden. Es geht nicht darum, wie die Kultur bewertet wird (wie sie

wem „gefällt“), sondern darum, wie sie sich äußert, zeigt, beobachten lässt. Gemessen werden objektifizierbare Sachverhalte, die sich, einmal dingfest gemacht, auch als KPIs eignen, um eine Entwicklung im Zeitverlauf aufzeichnen zu können.

Ein Mess-Instrument, das in größeren Unternehmen heute als Standard gelten kann, ist die Mitarbeiterbefragung. Allerdings bezieht sich dabei oft nur ein Teil der Fragen auf Aspekte der Unternehmenskultur und dies dann häufig eher generisch oder nach Zuständen fragend als nach Verhaltensweisen. Es sind aber Verhaltensweisen und Einstellungen, die kulturelle Zustände als ihr Ergebnis hervorbringen, und wenn das Ziel eine Veränderung der Kultur ist, sollte schon die Messung direkt an den Faktoren ansetzen und nicht an deren Produkt. Vielmehr: an den beobachtbaren Faktoren, also am Verhalten. Einstellungen lassen sich zwar auch erfragen, aber hier kann jeder fundiert nur über sich selbst Auskunft geben; die Einstellungen anderer Personen bleiben letztlich Spekulation. (Natürlich ist „die Kultur“ auch ihrerseits ein Faktor für das Verhalten des Einzelnen, aber eben als Summe des Verhaltens und der vermuteten Einstellungen der anderen.) Und noch etwas spricht dafür, Kultur anhand von Verhaltensweisen zu messen: Denn es ist eben das Verhalten der Beschäftigten, das direkt oder indirekt die Leistungskraft eines Unternehmens und damit dessen finanzielles Ergebnis beeinflusst.

Selbstverständlich ist es möglich, dedizierte Mitarbeiterbefragungen zu konzipieren, die spezifisch die Unternehmenskultur und ihre Stärken und Schwächen messen (oder einzelne als kritisch identifizierte Aspekte), aber der Aufwand, damit alle Beschäftigten zu erreichen, doch verhältnismäßig hoch, zumal bei regelmäßiger Wiederholung zur Fortschrittmessung. Und offene Feedback-Formate, virtuelle Kummerkästen, Talkrunden mit dem CEO etc. sind zwar durchaus taugliche Instrumente zur Entwicklung der Unternehmenskultur, zu deren Messung aber ebenfalls nicht spezifisch genug.



## Es ist das Verhalten der Beschäftigten, das direkt oder indirekt die Leistungskraft eines Unternehmens und damit dessen finanzielles Ergebnis beeinflusst.

Gute Ergebnisse bei begrenztem Aufwand dagegen erzielen Befragungsformate, die sich nur an einen Teil der Belegschaft richten, der aber bestimmte Kriterien erfüllt, zum Beispiel einen repräsentativen Ausschnitt darstellt. Findet eine solche Erhebung im Rahmen eines Austausch- und Diskussionsformats statt, etwa eines Workshops, können an die Diagnose zudem gleich erste therapeutische Ansätze geknüpft werden, indem man die Teilnehmer Vorschläge zur Verbesserung diskutieren lässt.

Etwas umfassender sind Ansätze, die neben der Unternehmenskultur selbst zusätzlich die Instrumente in den Blick nehmen, mit denen diese Kultur in den Worten der ESRS „begründet, entwickelt und gefördert“ werden kann, also den Steuerungsinstrumenten. Zu klären – und zu berichten – ist, welche Instrumente das Unternehmen überhaupt in Anschlag bringt, welchen Reifegrad diese Instrumente haben, wie stark sie genutzt werden und wie wirksam sie sind. Tatsächlich ist die Datenlage zu den letzten beiden Punkten bei vielen Unternehmen nicht gerade üppig. Doch natürlich kann auch dies gemessen werden, die Wirksamkeit nämlich an den Veränderungen der Kultur, also der KPI-Werte, die sich im Zeitverlauf feststellen lassen.

### Ausrichtung an einer Zielkultur

Nicht notwendig, aber empfehlenswert ist es schließlich, die Messung des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur von vornherein an einem angestrebten Zielzustand, nämlich an den Charakteristika einer Zielkultur auszurichten. Das lässt zum einen schon das Messen zu einem Teil des Gestaltens werden, weil so die Richtung vorgegeben und explizit kommuniziert wird, welche konkreten Verhaltensweisen die Kultur dieses Unternehmens auszeichnen sollen. Zum anderen lassen sich so direkt die Abstände messen, die bei den einzelnen Charakteristika zwischen Ist und Soll noch bestehen und die es zu schließen gilt. In Form von Unternehmenswerten sind solche Charakteristika der Zielkultur vielerorts auch bereits formuliert.

Die Erfüllungsgrade dieser Charakteristika – oder granularer der einzelnen Verhaltensweisen, welche sie konstituieren – könnten in diesem Ansatz dann als KPIs fungieren, und deren Zielwerte könnten absolute wie relative Form annehmen. So dass es sich im Nachhaltigkeitsbericht beispielsweise wie folgt lesen könnte: „Hinsichtlich unseres Unternehmenswerts ‚Leidenschaftlich‘ konnten wir im Berichtsjahr über alle zugeordneten Verhaltensweisen einen bereits sehr positiven durchschnittlichen Erfüllungsgrad von 6,9 von 10 erreichen. Unser Ziel ist es, diesen in den nächsten zwei Jahren auf mindestens 7,1 von 10 zu steigern. Bei unserem Unternehmenswert ‚Unternehmerisch‘ gelang es uns wie schon in den Vorjahren, die Erfüllungsgrade von drei von vier zugeordneten Verhaltensweisen weiter zu erhöhen. Unser Ziel ist hier eine Verbesserung bei jeder Verhaltensweise von mindestens 0,1 Punkten.“

Ein Unternehmen, das – aus welchen Gründen auch immer – keine übergreifende Zielkultur bestimmen und durchsetzen, sondern lediglich die bestehenden Verhältnisse im Sinne der jeweils aktuellen Bedürfnisse verbessern möchte, könnte die Ergebnisse der Messung seiner Ist-Kultur als KPIs nehmen, auf dieser Basis die zu erreichenden Verbesserungen definieren und entsprechend berichten.

### Fazit

Erinnern wir uns noch einmal an die Formulierung der ESRS Angabepflicht G1-1, Absatz 9: Gefordert sind Angaben über „die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Unternehmenskultur begründet, entwickelt, fördert und bewertet“ (in der englischen Fassung: „establishes, develops, promotes and evaluates“). Wie es sie begründet: nämlich zum Beispiel durch Unternehmenswerte (bzw. den geplanten Prozess zu deren Definition). Wie es sie entwickelt und fördert: nämlich durch Maßnahmen zur Kommunikation und zur immer besseren Realisierung dieser Werte in der Unternehmenspraxis. Wie es sie bewertet: nämlich durch Methoden der Evaluation, wie weit diese Realisierung bereits gediehen ist und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Erst die Messung macht das Bild komplett. Es ist nur konsequent, dass sie künftig berichtspflichtig wird. ■



**Holger Wild**  
Director Change Management und Kommunikation

Holger Wild ist Director bei der Unternehmensberatung cetacea in München, die Unternehmen dabei unterstützt, ihre Kultur professionell zu entwickeln und zu steuern.

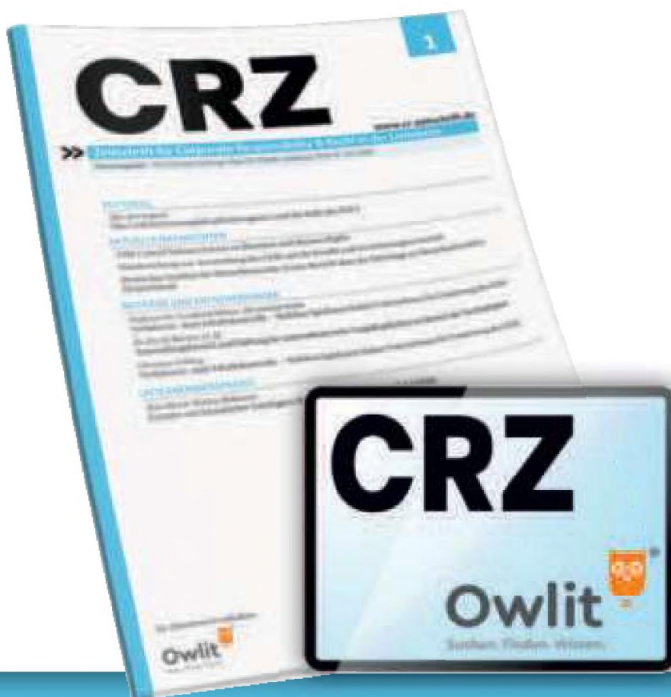
# CRZ



Rein digitale  
Fachzeitschrift  
mit den Vorteilen  
einer Online-  
Bibliothek



## CRZ – Das erste digitale Fachmagazin für Corporate Responsibility und Recht in der Lieferkette



In einer sich immer stärker globalisierenden Wirtschaftswelt fordert das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LKSG) nicht nur die Einhaltung von Gesetzen, sondern auch umfangreiche Risikoanalysen, um potenzielle Verstöße zu erkennen und proaktiv anzugehen.

Die rein digitale Fachzeitschrift „CRZ“ ...

- ... bietet ein umfassendes Verständnis für alle juristischen Fallstricke rund um das Themengebiet Menschenrechte und Lieferkette
- ... enthält präzise Analysen und praxisorientierte Empfehlungen
- ... gibt Hilfestellung bei der rechtskonformen und ethischen Gestaltung der Lieferketten
- ... richtet sich an Unternehmensjuristen, Compliance-Officer, Wirtschaftskanzleien, Nachhaltigkeitsmanager in Unternehmen, an Berater und an die Wissenschaft

» Jetzt gratis testen! [www.cr-zeitschrift.de](http://www.cr-zeitschrift.de)

oder QR-Code  
scannen



# Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

## Sustainability-KPIs der DAX160-Unternehmen

Nichtfinanzielle Kennzahlen werden in der Unternehmenssteuerung immer bedeutsamer. Im Jahr 2022 nutzten bereits 55 % der DAX160-Unternehmen solche Kennzahlen. Nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen dienen dabei als Indikatoren für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und ermöglichen eine ganzheitliche Analyse der Unternehmensleistung. BASF SE hebt sich als Vorreiter im DAX160 hervor, nicht nur in der Nutzung nichtfinanzieller Steuerungskennzahlen, sondern auch in exzellenter Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dafür erhielt das Unternehmen bei dem Kapitalmarktkommunikationswettbewerb Investor's Darling den Sonderpreis „Sustainability Communication“.

Text — Prof. Dr. Henning Zülch, Martin Schüder, Benedikt T. Retsch

### Steuerungssysteme in der Praxis

Für das Management eines Unternehmens ist die langfristige, nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs entscheidend. Ein effizientes Steuerungssystem ist hierbei unerlässlich. Unterschiedliche Ansätze zur Leistungsmessung und -steuerung existieren, darunter die Balanced Scorecard, die eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht, und der Economic Value Added (EVA), welcher den finanziellen Wert eines Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Trotz der theoretischen Vorteile dieser Ansätze ziehen es viele Unternehmen in der Praxis vor, klassische Kennzahlen zu verwenden, die direkt auf ihre spezifischen Unternehmensziele zugeschnitten sind. Diese Kennzahlen bieten oft eine größere Flexibilität und können leicht an sich ändernde Geschäftsbedingungen und strategische Prioritäten angepasst werden. Sie dienen als Grundlage für die kontinuierliche Messung des Fortschritts und werden regelmäßig überprüft, um ihre Relevanz für die aktuellen Unternehmensziele sicherzustellen.

### Berichterstattung zur Unternehmenssteuerung

Die Berichterstattung zur Unternehmenssteuerung ist im Lagebericht verankert. Gemäß § 315 HGB sind Unternehmen verpflichtet, die bedeutendsten finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen (Leistungsindikatoren) in ihre Analyse der Geschäftstätigkeit einzubeziehen. Der DRS 20 konkretisiert diese Anforderung. So müssen kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen ihr intern verwendetes Steuerungssystem darlegen und dabei auch die für die Konzernsteuerung relevanten Kennzahlen angeben. Sollte der Konzernabschluss eine Segmentberichterstattung enthalten und sich die Kennzahlen zwischen den Segmenten unterscheiden, müssen auch die segmentspezifischen Kennzahlen dargestellt werden. Hierbei sollen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen berücksichtigt werden, wenn diese zur internen Steuerung des Konzerns genutzt werden. Als Beispiele für nichtfinanzielle Kennzahlen nennt der DRS 20 unter anderem Kundenzufriedenheit, Energieverbrauch und Mitarbeiterzufriedenheit.



**Nichtfinanzielle Kennzahlen bieten Einblicke in Aspekte des Unternehmens, die über die rein finanzielle Leistung hinausgehen und oft einen langfristigen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben können.**

**Vorteile von nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen**

Nichtfinanzielle Kennzahlen bieten Einblicke in Aspekte des Unternehmens, die über die rein finanzielle Leistung hinausgehen und oft einen langfristigen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben können. Insbesondere wird das ganzheitliche Verständnis der Gesamtleistung eines Unternehmens durch die Einbindung von nichtfinanziellen Kennzahlen in die Berichterstattung gefördert. Bei digitalen Geschäftsmodellen wie Netflix, Spotify und Facebook sind die Zahl der Nutzer und Abonnenten entscheidende nichtfinanzielle Kennzahlen. Diese Kennzahlen sind für Investoren oftmals ebenso wichtig wie finanzielle Kennzahlen, da sie Trends für den langfristigen Erfolg darlegen. Hinzu kommt, dass Stakeholder, insbesondere Investoren, bei ihren Entscheidungen verstärkt Aspekte wie Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) – kurz ESG – berücksichtigen. Die Digitalisierung hat es Unternehmen zudem erleichtert, Daten für nichtfinanzielle Kennzahlen zu erheben und zu messen. Moderne Technologien und Softwarelösungen ermöglichen die automatische Sammlung,

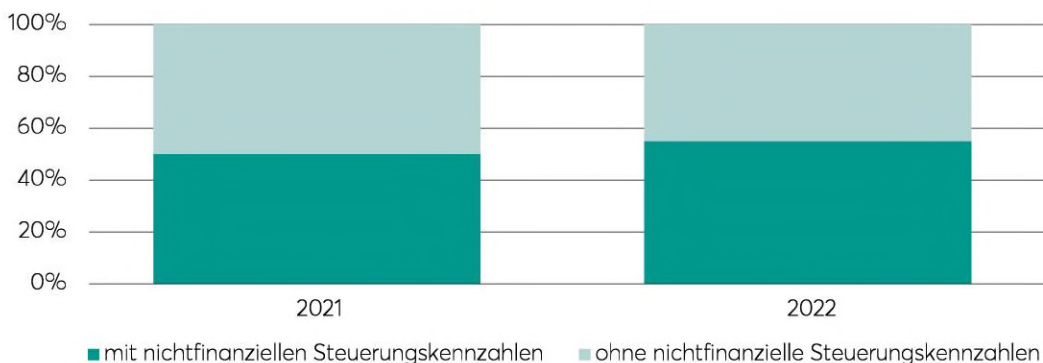
Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen in Echtzeit. Dies erlaubt Unternehmen, schneller und genauer auf Trends und Entwicklungen zu reagieren und ihre Steuerungsmaßnahmen entsprechend anzupassen.

**Analyse der DAX160-Unternehmen**

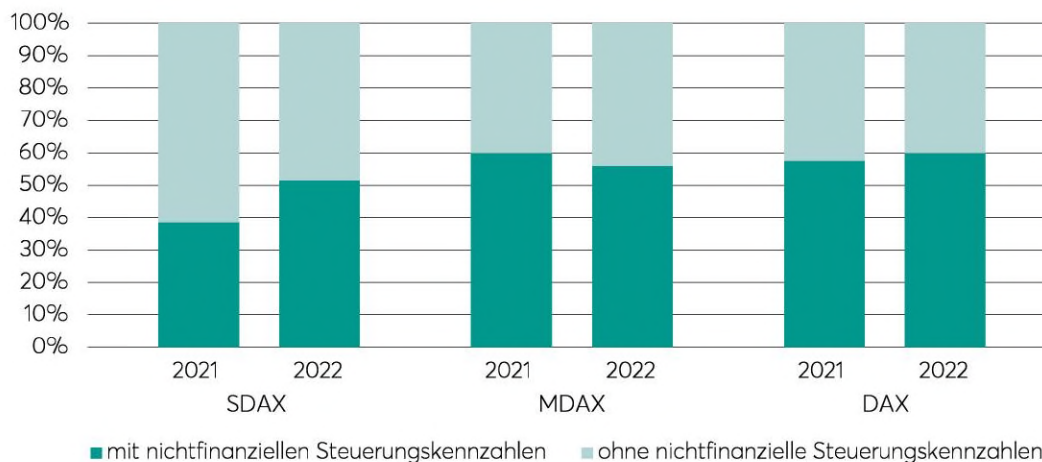
In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen in ihrer nichtfinanziellen Erklärung (z.B. im Nachhaltigkeitsbericht) über nichtfinanzielle Kennzahlen berichtet. Dies ist zweifellos ein Fortschritt. Bei der Vielzahl an Kennzahlen stellt sich allerdings die Frage, ob diese auch tatsächlich zur Steuerung des Unternehmens eingesetzt werden. Abbildung 1 zeigt den Anteil der DAX160-Unternehmen, die in den Geschäftsjahren 2021 und 2022 nichtfinanzielle Kennzahlen in ihrer Unternehmenssteuerung integriert haben. 2022 setzten 55 % dieser Unternehmen mindestens eine nichtfinanzielle Kennzahl zur Unternehmenssteuerung ein. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet dies einen Zuwachs von acht Unternehmen. Dieser Anstieg bestätigt den Trend: Angesichts des wachsenden Drucks seitens der Stakeholder nutzen Unternehmen immer häufiger nichtfinanzielle Kennzahlen zur Steuerung.

Welche Unterschiede in der Verwendung von nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen zwischen den einzelnen DAX-Indizes existieren, wird in Abbildung 2 dargestellt. Im Geschäftsjahr 2022 nutzen bei den DAX-Unternehmen 60 % nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen, wodurch sich der DAX als Benchmark für die DAX160-Unternehmen etabliert. Die MDAX- und SDAX-Unternehmen folgen mit 56 % bzw. 51 % nur knapp dahinter. Besonders bemerkenswert: Der Einsatz von nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen bei SDAX-Unternehmen stieg im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr um beeindruckende 13 Prozentpunkte.

**Abbildung 1: Anzahl DAX160-Unternehmen mit / ohne nichtfinanzielle(n) Steuerungskennzahlen in Prozent**



**Abbildung 2: Anzahl Unternehmen mit / ohne nichtfinanzielle(n) Steuerungskennzahlen nach DAX-Indizes in %**



Die Auswertung zeigt, dass die Unterschiede in der Nutzung von nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen zwischen SDAX, MDAX und DAX im Jahr 2022 kaum noch vorhanden sind. Dennoch hat die Analyse offenbart, dass 45 % der DAX160-Unternehmen nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen noch nicht verwenden. Es besteht somit für diese Unternehmen ein dringender Handlungsbedarf, um den Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder, insbesondere denen der Investoren, gerecht zu werden.

### **BASF als Best-Practice-Beispiel für die Verankerung von nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen**

Wenn es darum geht, Nachhaltigkeit und Geschäftsstrategie miteinander zu verknüpfen, steht die BASF SE, das weltweit größte Chemieunternehmen, an der Spitze der DAX-Unternehmen. Bereits 2020 hat die BASF SE zwei nichtfinanzielle Kennzahlen ihrem Steuerungssystem hinzugefügt und demzufolge deren zentrale Rolle erkannt. Zum einen die Kennzahl „CO<sub>2</sub>-neutrales Wachstum“ mit dem ambitionierten Ziel, bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu wachsen. Zum anderen der absolute Umsatz mit den sogenannten Accelerator-Produkten, welche die Produkte von BASF sind, die einen signifikanten Beitrag zur Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette liefern. Hierbei wurde das Ziel verfolgt, den Umsatz dieser Produkte bis 2025 auf über 22 Milliarden Euro zu steigern – ein Ziel, das 2021 bereits erreicht wurde.

Dieses vorausschauende Denken zeugt von BASFs Fähigkeit, Trends frühzeitig zu erkennen und sich entsprechend anzupassen. Während viele andere Unternehmen noch zögern oder sich ausschließlich auf finanzielle Kennzahlen stützen, hat BASF proaktiv nichtfinanzielle Kennzahlen bereits in sein Steuerungskonzept integriert. Das Unternehmen entwickelte nach dem Erreichen des ersten nichtfinanziellen Ziels sein Steuerungskonzept weiter. Heute besteht das Steuerungssystem von BASF aus der finanziellen Kennzahl Return on Capital Employed (ROCE) und der nichtfinanziellen Kennzahl „absolute Treibhausgasemissionen“.

Der integrierte Ansatz von BASF gewährleistet, dass sowohl finanzielle als auch nachhaltigkeits-



bezogene Überlegungen in unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Dies fördert nicht nur eine nachhaltige Unternehmensführung, sondern erfüllt auch die wachsenden Erwartungen von Stakeholdern. In Zeiten, in denen Unternehmen sowohl wirtschaftlich effizient arbeiten als auch umweltbewusst handeln müssen, setzt BASF Standards im DAX.

### Investor's Darling - Sonderpreis „Sustainability Communication“

Am 21.09.2023 fand die zehnte Verleihung des Wettbewerbs Investor's Darling statt, bei dem die besten Kapitalmarktstrategen Deutschlands geehrt wurden. Die Auszeichnung wird vom manager magazin in Zusammenarbeit mit der Berenberg Bank und dem Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling der HHL Leipzig Graduate School of Management vergeben. Hierfür wurde die Kapitalmarktcommunication aller 160 Unternehmen aus dem DAX, MDAX und SDAX analysiert. Basis für die Auswertung bildet das RIC-Modell, das eine ganzheitliche Betrachtung der Kapitalmarktcommunication ermöglicht. Dieses Modell untersucht die Dimensionen Reporting (R), Investor Relations (I) sowie Capital Markets (C). Neben den Hauptpreisen wurde auch der Sonderpreis „Sustainability Communication“ vergeben, welcher dem Unternehmen BASF für ihre exzellente Nachhaltigkeitsberichterstattung erneut zuteil wurde. Dies unterstreicht, dass BASF nicht nur nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen erfolgreich einsetzt, sondern auch sonst in der Nachhaltigkeitsberichterstattung herausragende Leistungen erzielt.

BASF stellt sich seit Jahren als Vorreiter in der integrierten Berichterstattung dar, wobei sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Daten harmonisiert im Geschäftsbericht präsentiert werden. Durch die Anwendung gängiger Rahmenwerke wie IIRC, GRI, SASB und TCFD und die transparente Darlegung ihres Stakeholder-Engagements setzt BASF Maßstäbe, an denen sich andere Unternehmen orientieren können. Das Unternehmen ist hervorragend auf die kommenden CSRD-Anforderungen vorbereitet und hebt sich insbesondere durch seine detaillierte Berichterstattung zur EU-Taxonomie-Verordnung ab. Die Analyse zeigt, dass Nachhaltigkeit tief in der DNA von BASF verwurzelt ist. Dies spiegelt sich in der klaren Organisationsstruktur wider, wobei sowohl ein spezialisiertes Nachhaltigkeitsboard als auch der Vorstand eine Rolle spielen. Schließlich kombiniert BASF geschickt Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Ihre Berichte sind digital zugänglich und konsistent über verschiedene Medien, einschließlich LinkedIn, kommuniziert.

Die Analyse im Rahmen des Wettbewerbs Investor's Darling für DAX160-Unternehmen hat verdeutlicht, dass im Vergleich zu BASF viele Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung noch Aufholbedarf haben. Unternehmen sollten die Berichterstattung zu nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten nicht als Nebentätigkeit betrachten. Sie können sich durch qualitativ hochwertige Nachhaltigkeitskommunikation am Kapitalmarkt differenzieren. Dabei müssen Unternehmen Nachhaltigkeit fest in ihrer Strategie und Struktur verankern sowie klare Prozesse und Zuständigkeiten festlegen. Entscheidend ist, die eigenen Stakeholder zu kennen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Nachhaltigkeit ist ein Gamechanger. Unternehmen sollte diese Chance nutzen. ■



## Nachhaltigkeit ist ein Gamechanger. Unternehmen sollten diese Chance nutzen.



**Prof. Dr. Henning Zülch**  
Mitherausgeber der ESGZ

Prof. Dr. Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL – Leipzig Graduate School of Management und Mitglied des Herausgeberkreises der ESGZ.



**Martin Schüder B.A.**  
HHL Leipzig Graduate School of Management

Martin Schüder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL – Leipzig Graduate School of Management und arbeitet als Assistent im Bereich Audit & Assurance bei Grant Thornton.



**Benedikt T. Retsch M.Sc.**  
HHL Leipzig Graduate School of Management

Benedikt T. Retsch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL – Leipzig Graduate School of Management.

# Das Selbstbestimmungsgesetz

Was ändert sich bei Inkrafttreten des Selbstbestimmungsgesetzes mit dem Umgang von trans\* Personen am Arbeitsplatz?

Am 23.08.2023 wurde der Gesetzesentwurf zu einem neuen Selbstbestimmungsgesetz von der Bundesregierung beschlossen und könnte damit nach Befassung des Bundesrats und Bundestags am 01.11.2024 in Kraft treten. Das neue Gesetz würde dann das bis dahin geltende Gesetz über Änderung der Vornamen und die Feststellung der Geschlechtszugehörigkeit in besonderen Fällen (sog. Transsexuellengesetz – TSG) ablösen.

Text — Volker Serth

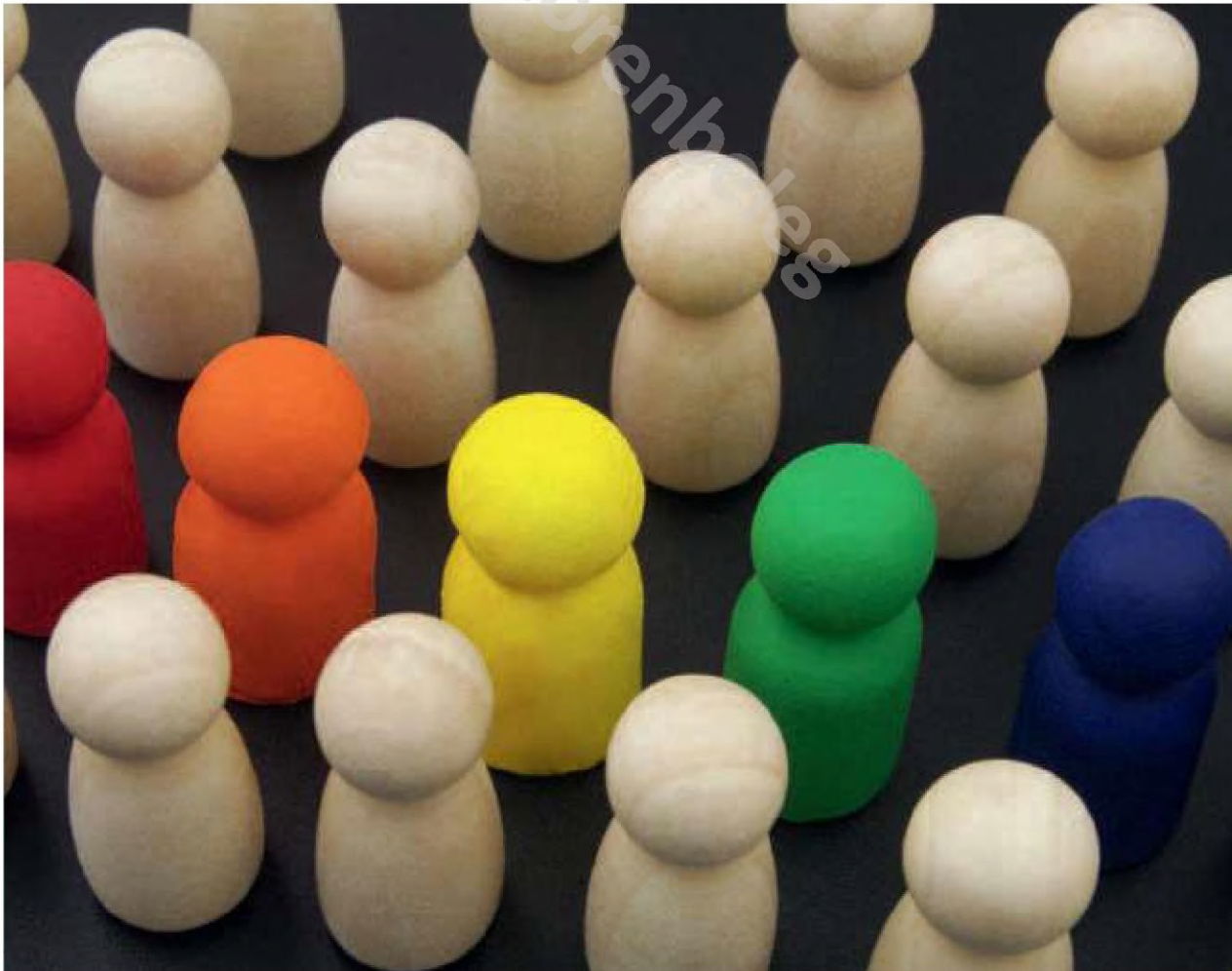


Foto — Valerii Evdokhov/istock

**D**as TSG stand schon vielseitig in Kritik und Teile des Gesetzes wurden vom Bundesverfassungsgericht<sup>1</sup> bereits für verfassungswidrig erklärt, weshalb ein neues Gesetz notwendig wird, um die Marginalisierung von trans\* Personen zu minimieren. Das Selbstbestimmungsgesetz soll es trans\* Personen sowie intergeschlechtlichen und nicht-binären Personen in Zukunft einheitlich ermöglichen, ihren Vornamen sowie ihren Personenstand leichter ändern zu lassen.

### Regelungen nach dem bisher geltenden TSG

Bis heute muss eine „transsexuelle Prägung“ für den (formlosen) Antrag auf Namens-/Personenstandsänderung bei dem zuständigen Amtsgericht festgestellt werden. Hierfür beauftragt das Gericht zwei Gutachter\*innen, die feststellen, ob die in § 1 TSG genannten Voraussetzungen erfüllt sind. Zwar wird sich nur gegen weniger als 1 % der gestellten Anträge ausgesprochen, dennoch handelt es sich für die hiervon betroffenen Personen um eine umständliche und unangenehme Vorgehensweise. Viele Betroffene empfinden die Begutachtung als Eingriff in ihre Selbstbestimmung und in ihre Privatsphäre. Zudem dauert ein solches Verfahren im Schnitt 9,3 Monate. Daraufhin entscheidet der oder die Richter\*in nach einem persönlichen Gespräch mit dem oder der Antragssteller\*in über den Antrag. Hierbei werden weniger als 5% der Anträge abgelehnt, wogegen man Widerspruch einlegen kann oder nach geraumer Zeit einen neuen Antrag stellen kann.<sup>2</sup>

Für intergeschlechtliche und non-binäre Personen ist dieser Vorgang nur aufgrund analoger Anwendung des TSG möglich, da sie nicht vom Gesetzeswortlaut umfasst waren und es auch kein eigenes Gesetz für die Personengruppen gibt.

Seit 2018 besteht für sie auch die Möglichkeit, nach § 45b PStG ihren Geschlechtseintrag in „divers“ ändern zu lassen oder die Angabe gänzlich zu streichen.

Dieses Verfahren soll durch das Selbstbestimmungsgesetz erleichtert werden.

### Regelungen nach dem neuen Selbstbestimmungsgesetz

Volljährige Personen sollen durch eine einfache Eigenerklärung gegenüber dem Standesamt die Änderung ihres Personenstands sowie Vorna-



## Der Arbeitgeber ist nach wirksamer Änderung des Vornamens und Personenstands dazu verpflichtet, den Arbeitnehmer mit seinem neuen Namen anzureden und anzuschreiben.

mens bewirken können. Lediglich eine dreimonatige vorherige Anmeldung beim Standesamt ist notwendig, was den Prozess erheblich verkürzt. Nach der Erklärung kann die Person bereits bei den jeweiligen Stellen Dokumente beantragen, die ihrer Geschlechtsidentität entsprechen. Dies ist für betroffene Personen häufig sehr wichtig, wenn sie bereits Jahre als trans\* Personen leben (geänderter Kleidungsstil, Tragen eines anderen Namens im privaten Umfeld ...), aber bei Vorzeigen ihres Ausweises oder Führerscheins immer wieder mit ihrem alten Namen konfrontiert werden.

Zudem wird die betroffene Person keinen entwürdigenden und diskriminierenden Fragen ausgesetzt, die sie aufgrund der Angst vor Ablehnung des Antrags beantwortet. Das neue Gesetz sieht für den Schutz vor einer übereilten Entscheidung eine Änderungssperrfrist von einem Jahr vor.

Eine solche Erklärung soll auch von Minderjährigen ab 14 Jahren abgegeben werden können. Diese bedürfen dann zu ihrer Wirksamkeit der Zustimmung durch die Erziehungsberechtigten oder des Familiengerichts. Für Minderjährige unter 14 Jahren muss die Erklärung bei dem Standesamt aber von den erziehungsberechtigten Personen abgegeben werden.

### Welche Änderungen sollten Arbeitgeber beachten?

Das Selbstbestimmungsgesetz ändert zunächst nichts an der Vertragsfreiheit, am privaten Hausrecht und am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Der Arbeitgeber ist nach wirksamer Änderung des Vornamens und Personenstands dazu verpflichtet, den Arbeitnehmer mit seinem neuen Namen anzureden und anzuschreiben. Hierzu zählt dann auch die Änderung der betrieblichen E-Mail-Adresse, soweit sie Auskunft über Geschlecht und Vornamen gibt, und die Änderung des Tür- oder Namensschilds. Auch im Arbeitsvertrag, in beruflich relevanten Dokumenten und Zeugnissen sind nach Namensänderung nach dem Selbstbestimmungsgesetz entsprechende Änderungen vorzunehmen.

#### trans

Trans\*Menschen bezeichnet Menschen, deren äußerliche Geschlechtsmerkmale (und damit das bei der Geburt zugewiesene Geschlecht) nicht, nicht ganz oder nicht immer mit ihrem gefühlten Geschlecht, dem sogenannten Identitätsgeschlecht, übereinstimmen. Intergeschlechtliche Personen umfasst Menschen, die mit ihren angeborenen körperlichen Geschlechtsmerkmalen nicht den gängigen gesellschaftlichen und medizinischen Vorstellungen von Mann und Frau entsprechen. Nicht-binär ist ein Überbegriff für Personen, die sich nicht oder nicht ausschließlich weiblich oder männlich identifizieren.

#### Deadnaming

Dies führt in ein weiteres Problemfeld, das sog. „Deadnaming“, welches durch eine komplizierte Namensänderung weiter befeuert wird. „Deadnaming“ meint das Ansprechen der trans\* Person mit ihrem früheren „toten“ Namen anstatt mit ihrem neuen Namen.

1 BVerfG Beschluss vom 11.01.2011 – 1 BvR 3295/07, hiernach verstößt § 8

I Nr. 3 und 4 TSG gegen Art. 2 I und II i.V.m. 1 I GG.

2 <https://fmos.link/20865>, abgerufen am 23.10.2023; S. 11, 12.

Hiervon gänzlich unabhängig ist, ob auch eine Geschlechtsangleichung stattgefunden hat, da diese Vorgehensweise nicht vom Selbstbestimmungsgesetz berührt wird, sondern weiterhin nach einem unabhängigen medizinischen Verfahren durchgeführt wird.

Selbst bei einer ausstehenden Änderung, aber nach bereits erfolgtem „Outing“ gegenüber dem Arbeitgeber mit Nennung des neuen Namens sollte das Unternehmen rücksichtsvoll handeln. Dies ist gerade im Hinblick auf das AGG sowie das allgemeine Persönlichkeitsrecht und die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers angebracht.

Trans\* Personen werden durch das AGG geschützt. Hiernach darf keiner wegen seines Geschlechts benachteiligt werden, dies umfasst auch die Änderung des Geschlechts. Allerdings lässt sich eine Benachteiligung vermutlich nicht schon darauf stützen, dass der Arbeitgeber vor der wirksamen Namens- und Personenstandsänderung den „alten“ Namen des Arbeitnehmers in seinem Gebrauch behält.

Das allgemeine Persönlichkeitsrecht aus Art. 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 GG umfasst das Finden und Erkennen der eigenen geschlechtlichen Identität.<sup>3</sup> Hierzu zählt auch der Vorname eines Menschen als Mittel zur Entwicklung der eigenen (geschlechtlichen) Individualität.

Soweit das neue Selbstbestimmungsgesetz keine Regelung enthält, muss der Arbeitgeber die Grundrechte seiner trans\* Arbeitnehmer aufgrund seiner Fürsorgepflicht beachten. Das Offenbarungsverbot, welches aktuell von § 5 TSG umfasst wird, wird sich auch im Selbstbestimmungsgesetz wiederfinden. Demnach kann ein Bußgeld verhängt werden, wenn jemand die Änderung des Geschlechts und Vornamens gegen den Willen der betroffenen Person offenbart und ihr dadurch absichtlich schädigt. Dies gilt also nur, wenn bereits eine wirksame Änderung stattgefunden hat. Über weitere Regelungen wird das Selbstbestimmungsgesetz voraussichtlich nicht verfügen, weshalb sich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers aus den widerstreitenden Interessen ergibt. Das LAG Berlin hat beispielsweise am 02.10.1990 (10 Sa 57/90) festgestellt, dass der Arbeitgeber zur Verfügungstellung von Dienstkleidung des „anderen“ Geschlechtes bereits vor wirksamer Änderung nach dem TSG verpflichtet ist. Ob dieses Urteil auch gilt, wenn das Selbstbestimmungsgesetz in Kraft getreten ist, bleibt allerdings abzuwarten.

<sup>3</sup> Vgl. NZA 2022, 315 (316).



## Die Änderung des Geschlechts hat vorerst keine rechtlichen Folgen für Quotenregelungen.

Eine Rechtspflicht zur Führung des amtlichen Namens besteht nämlich nur in bestimmten Lebensbereichen (z. B. als Zeuge vor Gericht, Eröffnung eines Bankkontos), weshalb die betriebsinterne Änderung des Vornamens und Personenstands regelmäßig kein Problem darstellen sollte. Problematisch ist das Vorgehen bei fehlender offizieller Namensänderung im Hinblick auf außerbetriebliche Angelegenheiten, wenn z. B. die Identifikation einer Person von besonderer Bedeutung ist. Größere Relevanz hat hier aber immer noch der Nachname, der aber hiervon unberührt bleibt.

Diese arbeitsrechtlichen Problembereiche, die der fehlenden Namens- und Personenstandsänderung geschuldet sind, werden wahrscheinlich ab Inkrafttreten des Selbstbestimmungsgesetzes erheblich minimiert. Ab dann ist mit vermehrten Namensänderungen durch trans\* Personen zu rechnen, die durch das Verfahren nach dem TSG hiervon abgesehen haben.

In vielen Bereichen gibt es mittlerweile eine sog. „Frauenquote“, die durch die Änderung des Geschlechts eines Arbeitnehmers plötzlich nicht mehr erfüllt sein könnte. Für dieses Problem sieht das neue Gesetz aber eine Sonderregelung vor: Die Änderung des Geschlechts hat vorerst keine rechtlichen Folgen für Quotenregelungen, sondern es gilt der Geschlechtseintrag zum Zeitpunkt der Berufung in die Position. Wenn zu dem Zeitpunkt des Eintritts in die berufliche Tätigkeit das offizielle Geschlecht beim Arbeitgeber „weiblich“ war, so gilt die Quote weiterhin als eingehalten.

In dem Selbstbestimmungsgesetz wird auch der Umgang mit Gesetzen und Verordnungen, die Regelungen zu Schwangerschaft, Gebärfähigkeit, künstlicher Befruchtung sowie zu Entnahme oder Übertragung von Eizellen oder Embryonen enthalten, geregelt sein. Relevant sind im arbeitsrechtlichen Kontext v. a. die Regelungen des Mutterschutzgesetzes. Dieses wird weiterhin – unabhängig von der Eintragung im Personenstandsregister – auf die Person, die schwanger ist bzw. ein Kind geboren hat oder das Kind stillt, anzuwenden sein. Insofern ergeben sich auch in diesem Bereich keine weitgehenden Probleme für die Arbeitgeber.

### Frauenquote

Eine Frauen- oder Geschlechterquote ist eine Vorgabe, die festlegt, dass Frauen beziehungsweise Männer zu einem bestimmten Mindestanteil in Gremien wie Vorstand oder Aufsichtsrat von an die Quote gebundenen Unternehmen vertreten sein müssen.

Ein weiteres Problemfeld um die „Toilettenfrage“ wird durch das Selbstbestimmungsgesetz nicht gelöst.

Auch das Verbot des „Deadnamings“ bleibt vom Selbstbestimmungsgesetz unbehandelt.

### Fazit

Das Selbstbestimmungsgesetz – sollte es in Kraft treten – ändert im arbeitsrechtlichen Bereich nicht viel für die Arbeitgeber. Das Selbstbestimmungsgesetz enthält keine expliziten arbeitsrechtlichen Vorschriften, sondern soll in erster Linie den betroffenen Personen dienen. Auch ist Deutschland nicht das erste Land, das ein solches Selbstbestimmungsgesetz auf den Weg bringt. Das erste Land, das ein vergleichbares Gesetz verabschiedete, war Argentinien im Jahre 2012. Jetzt gibt es dort bereits seit 2021 ein weiteres Gesetz, welches für argentinische Behörden eine „Transquote“ von einem Prozent vorsieht. Ein solches Gesetz hat also weitreichendere Auswirkungen auf das Arbeitsrecht als ein Selbstbestimmungsgesetz. Da es in Argentinien aber auch neun Jahre zur Einführung eines weiteren Gesetzes für die Sichtbarkeit von trans\* Personen gedauert hat, ist auch in Deutschland nicht in naher Zukunft mit einem weiteren Gesetz zu rechnen.



### Das Selbstbestimmungsgesetz – sollte es in Kraft treten – ändert im arbeitsrechtlichen Bereich nicht viel für die Arbeitgeber.

Auf eine Personenstandsänderung und Namensänderung hat der Arbeitgeber dann entsprechend zu reagieren. Dies hat er aber bereits auch jetzt – ob eine Änderung nach dem TSG oder Selbstbestimmungsgesetz erfolgt, hat für den Arbeitgeber keine Relevanz. Auch heute hat der Arbeitgeber bereits die o. g. Pflichten zu beachten, teilweise schon im Vorfeld einer Namens- und Personenstandsänderung. Auch enthält das Selbstbestimmungsgesetz keine Umsetzungsfristen o. Ä., in denen diese Maßnahmen zu ergreifen sind, weshalb davon auszugehen ist, dass die betriebliche Änderung nach Bekanntwerden der Namens- und Personenstandsänderung zu erfolgen hat. Insofern muss also der bzw. die Arbeitnehmer\*in nach der Änderung durch das Familiengericht den Arbeitgeber informieren. Dies erfolgt nicht automatisch. Das Selbstbestimmungsgesetz sieht (voraussichtlich) nur die Weitergabe an die



Meldebehörden, also z. B. der Strafverfolgungsbehörden, durch das zuständige Standesamt vor.

Nach einer Umfrage leben nur 21 % aller trans\* Personen ihre Transidentität an ihrem Arbeitsplatz aus.<sup>4</sup> Durch die leichtere Änderung des Namens- und Personenstands für trans\* Menschen nach dem Selbstbestimmungsgesetz ist also nicht nur mit einem Anstieg an der zukünftigen jährlichen Anzahl der Änderungen zu rechnen, sondern damit verbunden auch mit dem Ausleben der Transidentität u. a. am Arbeitsplatz. Hierzu wäre es außerdem förderlich, den davon betroffenen Personen bereits im Vorfeld eine dahingehende offene Haltung zu vermitteln, damit sie keine Diskriminierung am Arbeitsplatz zu befürchten haben. Dies kann bspw. durch den völligen Verzicht auf geschlechterspezifische Anreden und/oder Arbeitskleidung erfolgen.

Auch die Möglichkeit des dritten positiven Personenstands „divers“ und die damit verbundenen Änderungen hinsichtlich diskriminierungsfreier Stellenausschreibungen geht nicht auf das Selbstbestimmungsgesetz zurück. Aber auch hier ist mit vermehrten Umtragungen durch intergeschlechtliche und non-binäre Personen zu rechnen, da das Verfahren einfacher und diskriminierungsfrei wird. Insofern sollten die Arbeitgeber vorsorglich noch einmal ihre Stellenausschreibungen und Personalbögen überprüfen. ■



**Volker Serth**  
Rechtsanwalt

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Leiter der Praxisgruppe Arbeitsrecht, FPS Partnergesellschaft von Rechtsanwälten mbB

<sup>4</sup> <https://fmos.link/20866>, abgerufen am 23.10.2023.

# Social Value in der Wohnungswirtschaft

## Stellenwert und Kriterien zur Messung sozialer Nachhaltigkeit

Gesellschaftliche bzw. soziale Nachhaltigkeitsaspekte standen bei Wohnungsunternehmen bisher im Schatten der Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit. Die anstehende Ausweitung der EU-Taxonomie auf soziale Ziele rückt nun das „S“ von ESG stärker in den Fokus.

Text — Thorsten Schnieders, Dirk Kadel

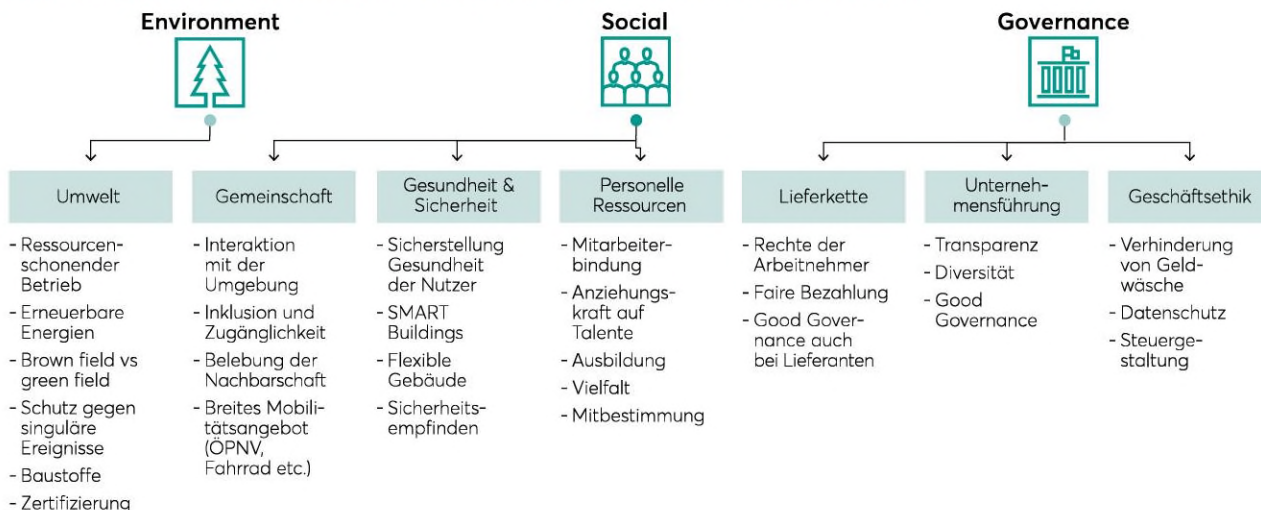
**E**ine Studie zeigt: Die meisten Wohnungsunternehmen verfolgen bereits aktiv Strategien zur Verbesserung des Social Value, viele haben aber noch Bedenken wegen fehlender einheitlicher Standards für ihre Messung. Im Jahr 2015 wurden das Pariser Klimaabkommen und die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie sind das Fundament für die Berücksichtigung von Umweltschutz, sozialen bzw. gesellschaftlichen Aspekten und Unternehmensführung in der Wirtschaft, bekannt unter der Abkürzung ESG. Seit März 2018 gilt der Aktionsplan der Europäischen Kommission für nachhaltiges Finanzwesen. Dieser dient dazu, private Kapitalströme gezielt in nachhaltige Investitionen zu lenken. ESG prägt mittlerweile große Teile der Wirtschaft. Das gilt vor allem für umweltbezogene Aspekte, die mittlerweile auch in der Wohnungswirtschaft den Neubau, die Bewirtschaftung, die Instandhaltung und die Modernisierung von Wohngebäuden entscheidend beeinflussen, da sie bei Investitionsentscheidungen zunehmend berücksichtigt und eingepreist werden. Das „S“ in ESG steht für die sozialen Aspekte. Diese sind inzwischen auf dem gleichen Weg, den die Umweltaspekte, für die das „E“ steht, genommen haben: Die EU-Taxonomie, die bereits eine Reihe verbindlicher

Umweltkriterien für die Immobilienwirtschaft enthält, wird in absehbarer Zeit um soziale Ziele erweitert (vgl. Abb. 1).

### Methodik der Studie

Die Studie „Social Value in der Wohnungswirtschaft“ wurde von PwC in Kooperation mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. erstellt, um die aktuelle Relevanz sozialer Nachhaltigkeit in der deutschen Wohnungswirtschaft für ihre unternehmerischen Entscheidungen zu ermitteln. Anschließend wurde analysiert, anhand welcher Kriterien sich der soziale Mehrwert von Wohnimmobilien messen lässt und wie eine Gewichtung dieser Kriterien vorgenommen werden kann. Dazu wurde mittels einer Online-Befragung eine empirische Erhebung unter 18 führenden deutschen Wohnungsunternehmen durchgeführt. Mit 44 % handelte es sich bei den meisten Befragten um private Unternehmen, gefolgt von Genossenschaften mit 33 %. Kommunale Unternehmen waren mit 17 % weniger stark vertreten, ebenso wie kirchliche Unternehmen mit 6 %. Gemessen an ihren Mitarbeiterzahlen und an der Anzahl der durch sie verwalteten Wohneinheiten beteiligten sich vor allem die mittelgroßen bis großen Wohnungsunternehmen ab 50 Mitarbeitern bzw. 1.000 Wohneinheiten.

Abbildung 1: ESG-Maßnahmen und Aktionsfelder für die Immobilienwirtschaft



Quelle: Kadel, von Richthofen, Hackelberg, 2021 (Kadel, Dirk; von Richthofen, Johannes; Hackelberg, Florian (2021): ESG in der Immobilienbewertung, in: Conrads, Christiane; Hackelberg, Florian; Veith, Thomas (Hrsg.) (2021), ESG in der Immobilienwirtschaft – Praxishandbuch für den gesamten Immobilien- und Investitionszyklus, 1. Auflage, Freiburg)

Abbildung 2: ESG-Maßnahmen und Aktionsfelder für die Immobilienwirtschaft

Höhe der Miete	Quartiersqualität	Gemeinschaft	Wohnqualität	Sicherheit
3,3: Kaltmiete unterhalb des Marktdurchschnitts	3,6: Grünflächen 3,3: (Kinder-)Betreuungsangebote 2,8: Schnellladesäulen 2,6: Pflegestützpunkte 2,3: Paketabholstation	3,2: Generationsgerechte Flächen 2,7: Gemeinsame Veranstaltungen	4,3: Fahrradstellplätze 3,8: Barrierefreier Zugang 3,7: Barrierearme Mietflächen 3,6: Gemeinsame Grünflächen 3,6: Stellplätze Kinderwagen 3,5: Private Außenflächen 3,4: Nutzerfreundliche Mülltrennung 3,3: Stellplätze Rollatoren 3,3: Gestaltung Treppenhäuser 2,8: Ästhetisches Design	3,8: Einbruchshemmende Wohnungstüren 3,6: Außenbeleuchtung 3,4: Einsehbare Hauseingänge 3,3: Zutritt nur Zugangsberechtigte 3,1: Briefkästen von außen zu beschicken, von innen zu leeren 2,9: Smart-Living-Elemente

Quelle: PwC, 2023

### Stellenwert des Social Value

Social Value wird bereits von den meisten Wohnungsunternehmen berücksichtigt (72 %), und zwar vorwiegend bei Entscheidungen zu Umbaumaßnahmen, Modernisierungen und Sanierungen (61 %), aber auch bei der Festlegung der Mietpreise (56 %) sowie bei Ankaufs- (39 %) und Verkaufsentscheidungen (11 %). Einheitliche Standards zum Messen des Social Value fehlen laut 22 % der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben. Sie haben Bedenken bei der Berücksichtigung des Social Value in ihrem Geschäftsalltag, da derzeit noch keine einheitlichen Standards zum Messen des Social Value existieren.

### Kriterien zur Messung des Social Value

Aus den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen wurden in der Studie fünf soziale Kategorien für Wohnimmobilien abgeleitet: Die Höhe der Miete, die Quartiersqualität, die Gemeinschaft, die Wohnqualität und die Sicherheit. Zur Messung des Social Value wurden diesen Kategorien insgesamt 24 Kriterien zugeordnet (Abb. 2). Zur Gewichtung dieser Kriterien wurden die Studienteilnehmer gebeten, Punkte nach Wichtigkeit zu vergeben (1 Punkt = unwichtig, 5 Punkte = sehr wichtig).

In der Kategorie „Höhe der Miete“ wurde nach der Bedeutung einer Kaltmiete unterhalb des Marktdurchschnitts gefragt, da ein sozialer Mehrwert entsteht, wenn Wohnungen auch für einkommensschwächere Haushalte bezahlbar sind. 50 % der Befragten halten eine vergleichsweise günstige Miete für sehr wichtig oder wichtig, während 28 % diese als eher unwichtig oder unwichtig ansehen. In der Kategorie „Quartiersqualität“ haben objektive Grün- und Freiflächen und (Kinder-)Betreuungsangebote für die Befragten mit 55 % bzw. 50 %, die diese als wichtig und sehr wichtig einschätzen, die höchste Priorität.

Die Kategorie „Wohnqualität“ beinhaltet Kriterien der allgemeinen Gesundheitsförderung und alles, was zu einem adäquaten und ansprechenden Wohnraum beiträgt. Ihr wird unter allen Kategorien das höchste Augenmerk beigemessen. Die mit Zustimmungswerten von 83 % bzw. je 72 % drei am stärksten gewichteten Kriterien einer guten Wohnqualität

sind ein barrierefreier Zugang zum Objekt und je eine ausreichende Anzahl an Fahrrad- und Kinderwagenstellplätzen.

Einbruchshemmende Wohnungstüren und eine flächendeckende Außenbeleuchtung werden von 67 % bzw. 50 % der Studienteilnehmer als wichtig bzw. sehr wichtig beurteilt und liegen in der Kategorie „Sicherheit“ vorne. Gemeinschaftliche Angebote, die für die Kategorie „Gemeinschaft“ stehen, haben für die Befragten im Vergleich zur Wohn- und Quartiersqualität hingegen eine eher untergeordnete Bedeutung, während objektive generationengerechte Flächen wiederum stärker gewichtet werden.

### Fazit

Die Studienergebnisse zeigen, dass das Thema Social Value bei den Wohnungsbaugesellschaften bereits einen hohen Stellenwert innehat und zunehmend aus dem Schatten der bislang vorherrschenden ökologischen Ausrichtung hervortritt. Die Nachfrage nach sozial nachhaltigen Immobilieninvestitionen steigt seit mehreren Jahren und wurde zuletzt noch einmal durch den Bewusstseinswandel in der Gesellschaft aufgrund der Covid-19-Pandemie forciert. Besonders die junge Generation und Initiativen wie das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e. V. treiben diese Entwicklung voran. Auch auf politischer Ebene gewinnt die gesellschaftliche Nachhaltigkeit aufgrund der geplanten Ausweitung der EU-Taxonomie auf soziale Ziele an Bedeutung. Für eine weiterreichende strukturelle Berücksichtigung von sozialen Aspekten ist es jedoch erforderlich, einheitliche Standards zur Messung des sozialen Mehrwerts von Wohnimmobilien zu entwickeln. ■



**Thorsten Schnieders**  
Partner Advisory-Deals  
bei PwC

Er ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und leitet das Real Assets Valuation-Team von PwC in Deutschland und berät Unternehmen insbesondere im Anlagenbau, in der Bau- und Immobilienwirtschaft sowie im Bereich Erneuerbare Energien.



**Dirk Kadel**  
Partner Advisory-Deals  
bei PwC

Er ist Dipl.-Ingenieur und Architekt und leitet die Abteilung Real Estate Valuation, Modeling & Analytics von PwC in Frankfurt und verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Immobilienbranche.

# Reporting auf die afrikanische Art

Wenn Europäer in Afrika investieren, prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander – auch in Sachen ESG

Die EU mobilisiert mit dem Infrastrukturprogramm Global Gateway privates Kapital für Investitionen auf dem Zukunftskontinent. Auch darüber hinaus wächst das Interesse an Afrika. Entscheider stehen deshalb immer öfter vor der Frage, wie nachhaltig dortige Unternehmen und Projekte sind. Das Problem: ESG-Angaben passen oft nicht in europäische Raster. Statt Formalismus ist Afrika-Knowhow gefragt.

Text — Daniel Schönwitz



**Daniel Schönwitz**  
Wirtschaftsjournalist

Daniel Schönwitz (46) ist Wirtschaftsjournalist, Autor und Storytelling-Trainer. Zuletzt erschienen: „Afrika First! Die Agenda für unsere gemeinsame Zukunft“ (mit Martin A. Schoeller). Weitere Informationen auf [www.danielschoenwitz.de](http://www.danielschoenwitz.de)

**A**ls William Ruto Anfang September 2023 auf dem Klimagipfel in Nairobi ans Mikrofon trat, formulierte er eine klare Botschaft: Afrika sei der „Schlüssel, um die Dekarbonisierung der Weltwirtschaft zu beschleunigen“, sagte der kenianische Präsident. Zugleich biete die globale Energiewende „milliardenschwere wirtschaftliche Chancen“ für Afrika: Der sonnen- und windreiche Kontinent habe das Potenzial, grüne Investitionen „im Wert von Billionen US-Dollar“ anzuziehen.

Ruto, der zur Finanzierung eine „globale Klimasteuer“ forderte, hat keineswegs übertrieben. Weltweit wächst das Interesse an Investitionen in Afrika. Allein die EU will mit dem Infrastrukturprogramm Global Gateway mindestens 150 Milliarden € für Projekte auf dem Nachbarkontinent mobilisieren, allen voran Solar- und Windparks.<sup>1</sup> Einen großen Teil davon sollen private Investoren bereitstellen, ermutigt durch Garantien hiesiger Entwicklungsbanken.

Doch auch unabhängig von öffentlichen Förderprogrammen drängen Unternehmer und Investoren auf die Wachstumsmärkte des Kontinents. Denn inzwischen hat sich herumgesprochen: Angesichts einer jungen, digitalaffinen Bevölkerung, wirtschaftsfreundlicher Reformen und der neuen kontinentalen Freihandelszone bieten Länder wie Kenia, Ruanda oder Ghana große Wachstumschancen.

„Wer Afrika nur mit Krise verbindet, unterschätzt das Potenzial gewaltig“, schrieb Professor Dirk Dohse vom renommierten Institut für Weltwirtschaft bereits vor einem Jahr im Handelsblatt.<sup>2</sup> Afrika sei „der Kontinent der ungenutzten Chancen“.

## Wenn ESG-Indikatoren nicht die Realität reflektieren

Mit dem wachsenden Interesse rückt die Frage ins Zentrum, wie nachhaltig Projekte und Unternehmen in Afrika sind. Von europäischen Asset Managern, die Aktienpakete kaufen, über Kredit-

1 <https://fmos.link/208566>, abgerufen am 23.10.2023.

2 <https://fmos.link/208571>, abgerufen am 23.10.2023.

fonds, die Projekte finanzieren, bis hin zu Großkonzernen, die Lieferketten diversifizieren: Sie alle müssen sich, nicht zuletzt wegen gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben, mit dem Thema ESG in Afrika befassen.

Dabei prallen in vielen Fällen zwei Welten aufeinander. Denn Europäer neigen dazu, in „one-size-fits-all“-Manier auf ihre Standards zu pochen und wenig Rücksicht auf regionale Besonderheiten zu nehmen. Das wiederum empfinden viele Afrikaner als bevormundend. Deshalb regt sich oft Unmut – allein schon wegen der schieren Vielzahl an geforderten Informationen, die gerade Startups und Mittelständler überfordert.

Hinzu kommt: ESG-Standards, die im globalen Norden entwickelt wurden, ergeben in Afrika bisweilen wenig Sinn und reflektieren nicht die wirtschaftliche Realität. Das betrifft insbesondere Indikatoren in den Bereichen „S“ und „G“, weil es hier erhebliche Unterschiede gibt.

### Europäische Maßstäbe für afrikanische Unternehmen?

Im Sozialbereich zum Beispiel muss man wissen: Robuste Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherungssysteme sind in Afrika genauso rar wie reguläre Arbeitsverhältnisse. So verfügen rund 53 % der Afrikaner über keinerlei soziale Absicherung.<sup>3</sup> Wenn europäische Investoren Fragen zu Sozialleistungen oder betrieblicher Altersvorsorge stellen, lösen sie deshalb vielfach hochgezogene Augenbrauen aus.

Das gilt auch für viele Governance-Fragen, etwa mit Blick auf die Geschlechtervielfalt. In zahlreichen afrikanischen Ländern liegen die Geburtenraten noch immer bei vier oder fünf Kindern pro Frau, entsprechend niedriger ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen – zumindest in der regulären Wirtschaft.

Nun könnten Investoren und Geschäftspartner durchaus die Ansicht vertreten, im Zweifel lieber eine Frage zu viel als eine zu wenig zu stellen – selbst wenn die Frage mangelndes Afrika-Know-how verrät. Richtig problematisch aber wird es, wenn Investoren die Antwort nach europäischen Maßstäben beurteilen. Denn das führt häufig dazu, dass afrikanische Unternehmen zu Unrecht schlechte ESG-Noten erhalten.

Beispiel Dangote Cement: Der nigerianische Baustoffkonzern meldete in seinem jüngsten Jahresbericht eine Frauenquote von 15 % auf „Senior

Management Level“<sup>4</sup>. Was für europäische Verhältnisse niedrig klingt, ist in Nigeria durchaus ein Erfolg – und ein großer Fortschritt: Ein Jahr zuvor lag die Quote noch bei 9 %.

### Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden und die Seven-Pillars-Methode

Das unterstreicht, dass es unangemessen ist, europäische Standards in formalistischer Manier zum Maßstab zu machen. Diese Attitüde wird afrikanischen Unternehmen nicht gerecht; sie kann zu falschen ESG- und Unternehmensbewertungen führen und zudem Ressentiments befeuern, denen zufolge Europäer in Afrika noch immer mit kolonialer Attitüde auftreten.

Wer erfolgreich investieren und tragfähige Partnerschaften etablieren will, muss sich deshalb vom Schema F lösen und sich mit den Besonderheiten und ESG-Reporting-Traditionen in Afrika beschäftigen.

Zu den interessantesten Ansätzen gehört die Seven-Pillars-Methode, die aus dem „Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden zur ethischen Bewertung von Unternehmen“<sup>5</sup> (FHL) hervorgegangen ist. Der 1997 vorgestellte FHL enthält mehr 800 Bewertungskriterien und bildet bis heute die Basis für die Arbeit vieler ESG-Ratingagenturen.

Im Rahmen einer Doktorarbeit entwickelte die nigerianische Ökonomin Nnoli-Edozien ihn zur Seven-Pillars-Methode weiter, um ihn auch in Afrika anwendbar zu machen. Und als sie 2017 als Group Chief Sustainability and Governance Officer zum Dangote-Konzern wechselte, setzte sie ihre theoretische Arbeit in die Praxis um: Dangote veröffentlicht seither Nachhaltigkeitsberichte auf Basis der Seven-Pillars-Methode.<sup>6</sup>

Das Unternehmen geht dementsprechend auf die institutionelle, soziale, ökonomische, finanzielle, ökologische, operationelle und kulturelle Dimension der Nachhaltigkeit ein. Der deutlich breitere, mehrdimensionale Ansatz erinnert an die Philosophie, auf der die integrierte Berichterstattung basiert.

Inzwischen ist Nnoli-Edozien eines von 14 Mitgliedern des International Sustainability Standard Boards (ISSB), das weltweite Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt<sup>7</sup> – vor allem mit Blick auf die Erwartungen von Investoren. Das Gremium arbeitet dabei eng

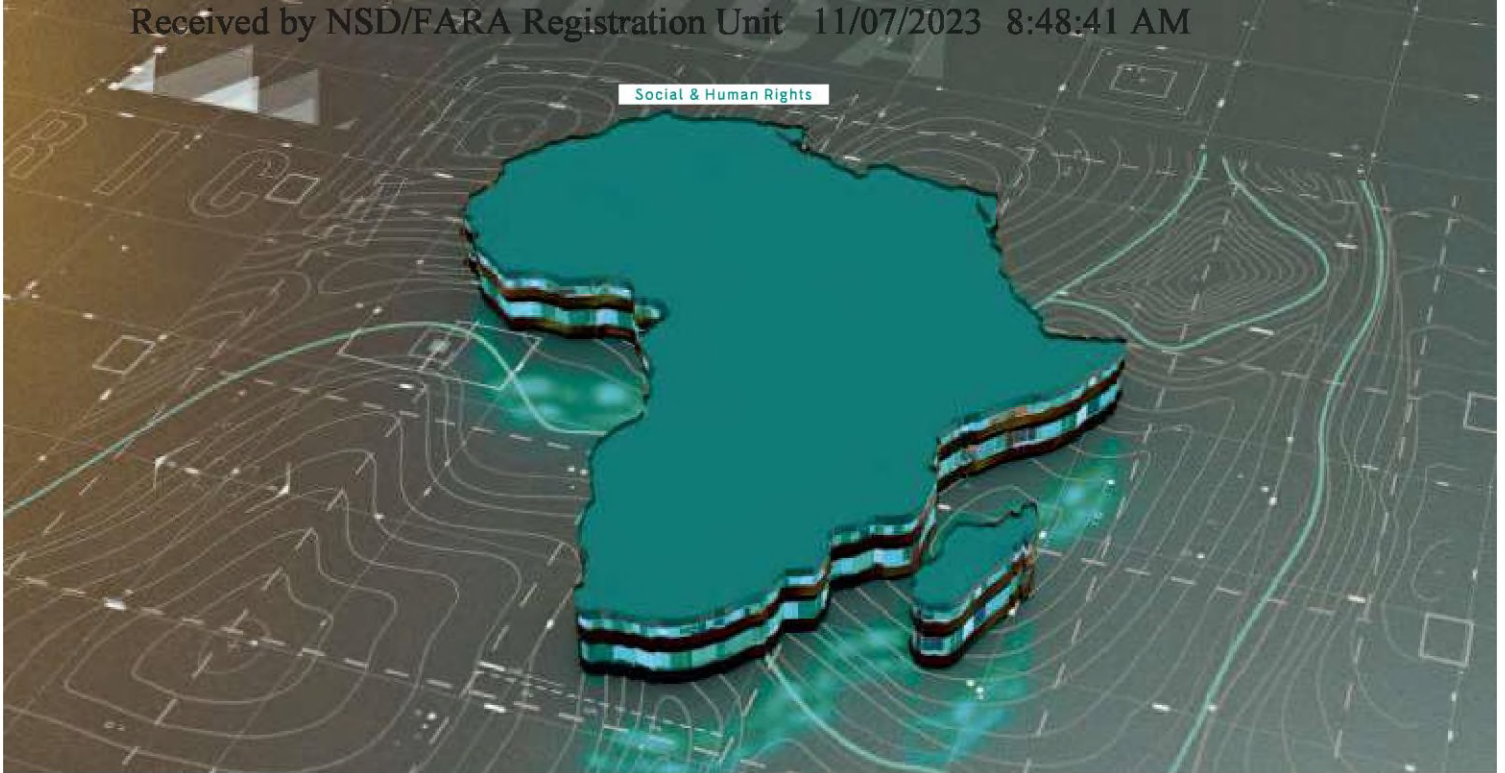
3 <https://fmos.link/208572>, abgerufen am 23.10.2023.

4 <https://fmos.link/208573>, abgerufen am 23.10.2023.

5 <https://fmos.link/28574>, abgerufen am 23.10.2023.

6 <https://fmos.link/28575>, abgerufen am 23.10.2023.

7 <https://fmos.link/208567>, abgerufen am 23.10.2023.



## ESG-Standards, die im globalen Norden entwickelt wurden, ergeben in Afrika bisweilen wenig Sinn.

mit der Global Reporting Initiative (GRI) zusammen, die bereits Standards entwickelt hat – allerdings nicht mit ausgeprägtem Investoren-, sondern mit einem breiteren Stakeholder-Fokus.

Das ISSB ist ein unabhängiges, privatwirtschaftliches Gremium mit Hauptsitz in Frankfurt am Main, das 2021 unter dem Dach der IFRS-Stiftung ins Leben gerufen wurde. Im Board sitzen laut Statuten jeweils drei Mitglieder aus den Regionen Asien-Ozeanien, Europa und Amerika sowie ein Mitglied aus Afrika. Weitere vier Mitglieder können aus beliebigen Regionen stammen. Als Vorsitzender fungiert derzeit der ehemalige Danone-Manager Emmanuel Faber.

Die GRI-Standards<sup>8</sup> spielen auch in Afrika eine wichtige Rolle. So hat die Initiative gemeinsam

mit der Börse Nairobi, einer der wichtigsten des Kontinents, ESG-Empfehlungen für kapitalmarktorientierte Unternehmen entwickelt.<sup>9</sup> Zudem ist sie derzeit in Ghana, Mauritius, Nigeria und Südafrika aktiv.<sup>10</sup>

### Fazit: Afrika-Kompetenz ist der Schlüssel zum Erfolg

Allmählich kristallisiert sich also ein gemeinsames globales ESG-Verständnis heraus – über kulturelle und geografische Grenzen hinweg. Bei börsennotierten Konzernen finden europäische Investoren schon jetzt gut aufbereitete Informationen und ein hohes Maß an Transparenz. Afrika-Kompetenz ist jedoch unabdingbar, um Indikatoren richtig einschätzen zu können.

Noch wichtiger ist dieses Knowhow bei Startups, Mittelständlern und Projekt-Initiatoren ohne detaillierte Berichterstattung. Doch statt Kompetenz aufzubauen und genau hinzusehen, halten sich viele europäische Entscheider noch fern. „Im Zweifel Finger weg“, lautet allzu oft die Devise, häufig befeuert von Compliance- und Risiko-Managern.

Diese Attitüde birgt die Gefahr, wirtschaftliche Chancen zu verpassen. Afrikas aufstrebenden Volkswirtschaften steht eine ähnliche Entwicklung bevor wie einst China und den asiatischen Tigerstaaten. Wer früh vor Ort ist, kann davon in besonderem Maße profitieren. ■

<sup>8</sup> <https://fmos.link/208568>, abgerufen am 23.10.2023.

<sup>9</sup> <https://fmos.link/208569>, abgerufen am 23.10.2023.

<sup>10</sup> <https://fmos.link/208570>, abgerufen am 23.10.2023.

# DAOs als Gamechanger für Nachhaltigkeit

Wie Decentralized Autonomous Organizations und Blockchains dabei helfen können, den Klimawandel zu bekämpfen

Der Klimawandel bedroht die Menschheit. Die DAO und die Blockchain-Technologie können dabei helfen, dem entgegenzuwirken und die SDG-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. In der Verbindung mit IoT und starker künstlicher Intelligenz wäre sie dazu in der Lage, eine „Kein-Mann-Gesellschaft“ abzubilden, vollständig autonom nach eigener Zielvorgabe zu operieren und auf diese Weise Intermediäre einzusparen und Prozesse wesentlich umweltfreundlicher zu gestalten.

Text — Jan-Gero Alexander Hannemann

Die Verfeuerung fossiler Brennstoffe hat moderne Industrialisierung und Wohlstand möglich gemacht, doch gleichzeitig fallen ihr hunderttausende Menschen zum Opfer, Spezies verschwinden vollständig, das Weltklima destabilisiert sich, die Meeresspiegel steigen und in Zentraleuropa wird es jedes Jahr wärmer.<sup>1</sup> Der Klimawandel wird nicht mehr wegdiskutiert, sondern es werden Lösungen für dieses die gesamte Menschheit betreffende Problem – das möglicherweise sogar im Untergang der menschlichen Spezies enden kann – gesucht.<sup>2</sup> Dabei gibt es vier grundlegende Ansätze:

- Ignorieren und darauf hoffen, dass schon alles gut werde.
- Die schweren Folgen des Klimawandels durch Reduktion von Emissionen verhindern.
- Innovationen schaffen, die die Probleme, die der Klimawandel mit sich bringt, lösen können.
- DAOs und (starke) KI in Verbindung zur Lösung der Klimakrise einsetzen.

Die erste Option scheidet aus. Dass die zweite Option alleine möglicherweise nicht mehr ausreicht und die Klimaziele für 2030 kaum noch

erreichbar erscheinen, ist naheliegend.<sup>3</sup> Daher ist es sinnvoll, auf Innovationen zu setzen, die dabei helfen können, dem Klimawandel entgegenzuwirken. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Blockchain-Technologie und DAOs dabei helfen können. Abschließend wird noch der Bogen zur Verbindung von KI und DAO gespannt.

## I. Was ist eine DAO und wie funktioniert sie?

DAOs – deren Vermögen sich von 2021 auf 2022 verzehnfacht hat und im August 2022 auf über 14,5 Milliarden US-Dollar angewachsen ist<sup>4</sup> – setzen auf der Blockchain-Technologie auf. Der

<sup>3</sup> Tagesschau, Gutachten des Expertenrats Klimaziele für 2030 kaum erreichbar, in: Tagesschau.de vom 04. November 2022, abrufbar unter: <https://fmos.link/28576>, (Zuletzt aufgerufen am 20.10.2023).

<sup>4</sup> Mienert, Dezentrale Autonome Organisationen als alternative Organisationsstruktur der Zukunft, REthinking: Law 4/2022, S. 29 f.

<sup>1</sup> Henderson, Reimagining capitalism in a world on fire, 1. Auflage 2020, S. 7 f.

<sup>2</sup> Hannemann, Psol, Palocz-Andresen, Global Food Security after the COVID-19 Pandemic in Times of Climate Change, The European Financial Review, August 2021, S. 38.



Jan-Gero Alexander Hannemann

hat sein Studium der Rechtswissenschaften mit Studienaufenthalten in Oxford und Singapur 2022 abgeschlossen. Ferner hat er Digital-Media studiert und spezialisiert sich nun in einem Informatik-Masterstudien-gang weiter auf die Blockchain-Technologie. Sein Schwerpunkt liegt bei DLTs, DAOs, KI, IoT, ICOs, Immaterialgüterrecht und Gesellschaftsrecht.

wohl früheste Vorläufer einer DAO oder einer führerlosen digitalen Gesellschaft dürfte der Bitcoin sein, der weitestgehend autonom sein Protokoll umsetzt.

Dabei bildet die Blockchain (DLT) für eine DAO mit ihren unterschiedlichen Layern die Infrastruktur (vgl. Abbildung 1).

Bei einer DAO handelt es sich um die Verbindung bzw. Verzahnung von zahlreichen Smart Contracts auf der Blockchain, die die DAO – sobald sie auf der Blockchain abgelegt wird – zu Leben erwecken.<sup>5</sup> Dabei ist es unerheblich, welche Blockchain man dieser DAO zugrunde legt, solange sie eine geeignete Infrastruktur bietet (vgl. exemplarisch Abbildung 2).

Nachstehend wird weitestgehend auf die Ethereum-Blockchain Bezug genommen. Andere Blockchain-Projekte sind ähnlich aufgesetzt und unterscheiden sich in Details. Grundvoraussetzung für das Prozessieren von Smart Contracts ist bei Ethereum die sog. Ethereum Virtual Machine (EVM).<sup>6</sup> Die EVM kann man sich wie einen Computer vorstellen, der Smart Contracts prozessieren kann.

Beim Eintritt bestimmter Ereignisse kann die DAO selbstständig – wie in einer Kettenreaktion von Dominosteinen – Operationen auslösen.<sup>7</sup> Diese Operationen können auf einem simplen Niveau gehalten sein (z.B. Abstimmung von Vereinsmitgliedern über einen Vorschlag mit anschließender automatischer Geldauszahlung durch die DAO). Auch Laien sind dazu in der Lage, eine DAO innerhalb kurzer Zeit unter Nutzung eines Baukasten-Systems, wie z.B. dem Aragon-Projekt, aufzusetzen.<sup>8</sup>

## II. DAOs als Treiber von Klimaschutz-Projekten

Neben CO<sub>2</sub>-freundlichen Blockchain-Systemen, der Tokenisierung von CO<sub>2</sub>-Werten, Krypto-Börsen (Exchanges), die klimaneutral arbeiten wollen, gibt es auch DAOs, die versuchen, den Klimawandel zu entschleunigen. Die Verbindung aus DAO und Blockchain ermöglicht es, dass Prozesse teil- und vollautomatisch durch die DAO vollzogen werden können.

**Abbildung 1: Aufbau der Layer einer DAO auf der Blockchain**

Application Layer	Internet of Things, Smart City, Market Security, Health Records
Contact Layer	Algorithm, Smart Contract, Script Code
Incentive Layer	Issuance Mechanism, Allocation Mechanism
Consensus Layer	PoW, DAG, PoS, PoE, PoX, BFT, PoL, PoET etc.
Network Layer	Data Block, Chain Structure, Time Stamp

Quelle: A Survey on Blockchain Technology: Evolution, Architecture and Security - Scientific Figure on ResearchGate. Aufrufbar unter: [https://www.researchgate.net/figure/A-general-Blockchain-Layered-Architecture-g-D-BLOCKCHAIN-FRAMEWORKS-Blockchain-has\\_fig5\\_350865077](https://www.researchgate.net/figure/A-general-Blockchain-Layered-Architecture-g-D-BLOCKCHAIN-FRAMEWORKS-Blockchain-has_fig5_350865077), [zuletzt aufgerufen am 11.09.2023].



**Neben CO<sub>2</sub>-freundlichen Blockchain-Systemen, der Tokenisierung von CO<sub>2</sub>-Werten, Krypto-Börsen (Exchanges), die klimaneutral arbeiten wollen, gibt es auch DAOs, die versuchen, den Klimawandel zu entschleunigen.**

Jedoch muss man hierbei zwischen Projekten unterscheiden, die sich lediglich über eine DAO organisieren (eine Gesellschaftsform, die über Landesgrenzen hinweg im Web verbindet und digitale Organisationsstrukturen ermöglicht) und solchen Projekten, die tatsächlich ganz aktiv eigene Kryptowährungen oder handelbare NFT-

### Aragon

Aragon ist eine Open-Source-Software, die für die Entwicklung und Wartung von dezentralen autonomen Organisationen auf der Ethereum-Blockchain verwendet wird. Das Projekt wurde 2016 von Luis Iván Cuende und Jorge Izquierdo ins Leben gerufen.

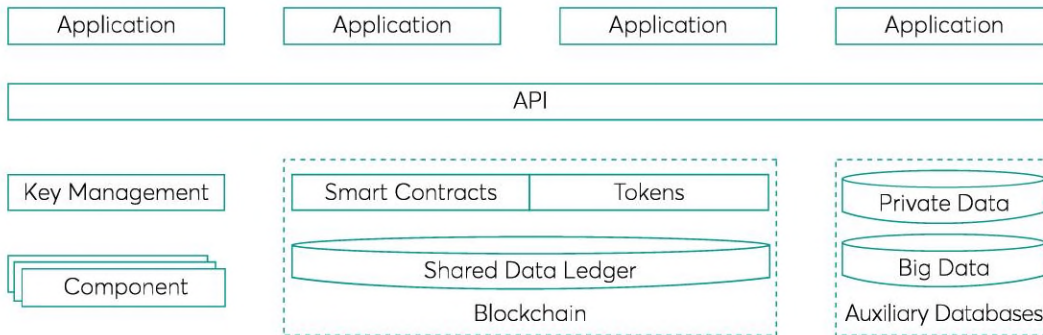
<sup>5</sup> Mann, Die Decentralized Autonomous Organization – ein neuer Gesellschaftstyp?, NZG 2017, S. 1015.

<sup>6</sup> Mienert, Wyoming DAO-Gesetz – Blaupause für die Regulierung Blockchain-basierter dezentraler autonomer Organisationen?, RDI 2021, S. 385.

<sup>7</sup> Mann, Die Decentralized Autonomous Organization – ein neuer Gesellschaftstyp?, NZG 2017, S. 1015.

<sup>8</sup> So auch: Schwemmer, Dezentrale (autonome) Organisationen, AcP 2021, S. 563 mwN.

**Abbildung 2: Aufbau der unterschiedlichen Blockchain Layer als Grundvoraussetzung einer DAO bis hin zur Einbindung von Drittanwendungen**



Quelle: Diese Übersicht baut auf einer früheren Arbeit auf: Vgl. Xiwei Xu/Ingo Weber/Mark Staples, *Architecture for Blockchain Applications*, 1. Auflage 2019 Springer Verlag, Schweiz, S. 84 m.w.N.

Token Zertifikate ausgeben, um zum Beispiel eingespartes CO<sub>2</sub> abzubilden. Ferner ist als dritte Form die tatsächlich selbstständige DAO zu beleuchten, die mittels künstlicher Intelligenz vom Menschen losgelöst operiert und viele Prozesse de facto vollständig automatisieren sowie außerdem als eine Art Beratungsinstrument zur Lösungsentwicklung genutzt werden kann.

### 1. DAO als reine Organisationsstruktur zur Organisation der Mitglieder – „Code ist Law“ vs. Haftungsrisiko mangels Rechtsform

Eine DAO kann sehr effizient eingesetzt werden, um Organisationsstrukturen abzubilden und Mitglieder oder Mitarbeiter zu orchestrieren. Durch die digitale Infrastruktur fallen Intermediäre weg, die Effizienz wird gesteigert und es kann über Vorhaben digital mittels sog. Governance-Token abgestimmt werden.<sup>9</sup> Geldmittel können verwaltet und bei Erreichen bestimmter Etappen vollautomatisch ausgeschüttet werden. Der Abstimmungsprozess in DAOs kann je nach Art der DAO variieren. Wer einen Governance-Token an der DAO besitzt, kann mitbestimmen. Einen Governance-Token kann man durch das Erbringen von immaterielle Leistungen (Dienstleistungen, kreative Tätigkeiten o.Ä.)<sup>10</sup> oder durch den Kauf

eines Tokens erhalten.<sup>11</sup> Solche Token können sehr unterschiedlich sein.<sup>12</sup> Für DAOs sind insbesondere Token ohne Stimmrechte (Investment Token oder CO<sub>2</sub>-Token) und solche mit Stimmrechten (Governance-Token) relevant.<sup>13</sup>

So kann eine DAO als Ersatz einer GmbH oder eines eingetragenen Vereins fungieren. Eine notarielle Eintragung in ein Register ist nicht möglich. Die Gründung kann online und mittels Code recht schnell erfolgen. Jedoch kann es bei Haftungsfragen zu Problemen kommen. Hier werden zwei konträre Meinungen vertreten: Zum einen wird die Parole „Code ist Law“ ausgegeben, denn man sieht DAOs als neue, effizientere und notwendige Form, die dank des Computer-Codes ein eigenes Recht – welches jeder auf der Blockchain einsehen kann – mittels der Automatisierung besser als jede Exekutive vollstrecken könne.<sup>14</sup> Bei dieser Betrachtung sind staatliche Organe (z.B. Gerichte oder Gerichtsvollzieher) häufig nicht erwünscht.<sup>15</sup> Da sich der Gedanke „Code is Law“ über geltendes Recht stellt, kann er nicht zulässig sein.<sup>16</sup> Es kann jedoch schwierig werden, einen Beklagten zu identifizieren, zumal eine DAO keinen festen Sitz hat und staatliche Grenzen ignoriert.<sup>17</sup>

#### Governance-Token

Governance-Token kann man sich wie Wertcoupons vorstellen, auf die bestimmte Rechte verbriefte sind. Governance-Token ermöglichen es den Besitzern, über Fragen bezüglich der Entwicklung und des Betriebs eines Blockchain-Projekts abzustimmen.

9 Hahn, Die Decentralized Autonomous Association (DAA), NZG 2022, S. 685; Schär, Decentralized Finance, Federal Reserve Bank of St. Louis REVIEW, 2021, S. 170; Baur, Die gesellschaftsrechtliche Außenhaftung für die Verbindlichkeiten von Decentralized Autonomous Organizations, S. 41.

10 Hahn, Die Decentralized Autonomous Association (DAA), NZG 2022, S. 685; Baur spricht in diesem Zusammenhang von der Möglichkeit die Governance-Token durch Reputation zu erwerben, in: Baur, Die gesellschaftsrechtliche Außenhaftung für die Verbindlichkeiten von Decentralized Autonomous Organizations, S. 41; Auch Glatz geht auf die Figur der Reputation zum Erwerb der Token näher ein: Glatz, Building Common Ground – How DAOs unlock the future of Work and Social Media, REthinking: Law 4/2022, S. 37.

11 Teichmann, Digitalisierung und Gesellschaftsrecht, ZFPW 2019, S. 266 f.; Mann, Die Decentralized Autonomous Organization – ein neuer Gesellschaftstyp?, NZG 2017, S. 1015.

12 Mit weiteren Ausführungen dazu: De Filippi/Wright, Blockchain and the Law, S. 137.

13 Filippi und Wright führen noch weitere tokenspezifischen Nutzfunktionen auf, vgl.: De Filippi/Wright, Blockchain and the Law, S. 137.

14 Froitzheim, Code is Law, isn't it? DSRI TB 2018, S. 311.

15 Teichmann, Digitalisierung und Gesellschaftsrecht, ZFPW 2019, S. 268.

16 Gantner, «CODE IS LAW» ABER «IS LAW CODE»? S. 3, abrufbar unter: [https://publik.tuwien.ac.at/files/publik\\_284453.pdf](https://publik.tuwien.ac.at/files/publik_284453.pdf), [Zuletzt aufgerufen am 27.09.2023].

17 De Filippi/Wright, Blockchain and the Law, S. 143 f.



Insbesondere dann, wenn die Mitglieder in Antizipation staatlicher Eingriffe versuchen, ihre Identität zu verschleiern, um nicht in eine klassische GbR-Haftung zu rutschen, bei der sich der Gläubiger den solventesten Schuldner herausuchen kann.<sup>18</sup>

#### Oracles

Um Blockchains mit externen Daten zu versorgen, können Oracles verwendet werden, da sie die Brücke zwischen der Blockchain und der real-physischen Welt darstellen.

Oracles, die Daten aus dem Internet oder von Sensoren einer Blockchain zur Verfügung stellen, werden häufig auch als Off-Chain-Oracles bezeichnet. Es gibt aber auch Einsatzgebiete, in denen Daten aus verschiedenen Blockchains zusammengeführt werden müssen. Diese Oracles tragen auch die Bezeichnung On-Chain-Oracles.

## 2. DAOs, die unmittelbar auf den Klimawandel einwirken

Die simpelste Herangehensweise ist das Organisieren von umweltfreundlichen Aktionen mittels einer DAO (zum Beispiel die Rückgabe von Plastikflaschen), wobei an die Teilnehmer als Gegenleistung Token ausgegeben werden.

Es gibt DAOs, die neben ihren Governance-Token auch Kryptowährungen, CO<sub>2</sub>-Zertifikate oder NFTs-Token ausgeben, um mit ihnen zum Beispiel eingespartes CO<sub>2</sub> abzubilden und den Fußabdruck in der real-physischen Welt auszugleichen, indem anderswo das Geld zum CO<sub>2</sub>-Einsparen investiert wird. Die KlimaDAO gibt z.B. eine durch CO<sub>2</sub>-Zertifikate gedeckte digitale Währung heraus. Token-Besitzern werden Belohnungen versprochen, und

sie sind berechtigt, am Abstimmungsprozess teilzunehmen und so Einfluss auf den digitalen CO<sub>2</sub>-Markt zu nehmen.<sup>19</sup>

Dank Token wird es leichter, mit kleineren Geldsummen eine Beteiligung an großen Umwelt-Projekten zu erwerben, z.B. indem man ein großes Solaranlagenfeld in wertpapierähnliche Token zerlegt und diese – ähnlich einem Wandeldarlehen – auf die Interessenten verbrieft.

Der große Vorteil einer DAO ist, dass sie Mikrotransaktionen managen kann und mittels Oracles mit der real-physischen Welt verbunden ist. So könnte man z.B. Prozesse auf Agrarflächen erfassen, managen und schließlich Ernteauffälle absichern.<sup>20</sup> Dafür ist die Infrastruktur einer DAO besonders hilfreich, da sie mittels Oracles und Verbindungen zu IoT, Sensoren, Maschinendaten, Satellitendaten u.ä. Informationen aus der real-physischen Welt sammeln und prozessieren

<sup>19</sup> Vgl. die Vorstellung von KlimaDAO. Abrufbar <https://fmos.link/28577>, (zuletzt aufgerufen am 20.10.2023).

<sup>20</sup> Hannemann, Psol, Palocz-Andresen, Global Food Security after the COVID-19 Pandemic in Times of Climate Change, The European Financial Review, August 2021, S. 42 f.

<sup>18</sup> Vgl. LG Detmold, NJW 2015, 3176.

kann. Sofern dann bestimmte Parameter (Temperaturen, Feuchtigkeit, Schädlingsbefall) messbar sind, kann die DAO automatisch einen vorher festgelegten Geldbetrag (quasi Versicherung) zur Ausschüttung freigeben.

Das ist auch besonders spannend für den DeFi-Bereich, wo sich Marktteilnehmer an Wetten auf die Marktentwicklung beteiligen könnten.

Dieses Vorgehen ermöglicht es den Konsumenten auch, alle Teilschritte in der Blockchain nachzuvollziehen und zu verifizieren, wo und unter welchen Bedingungen ihre Energie, ihre Nahrungsmittel, ihre Kleidung, ihre Wohneinrichtung usw. generiert bzw. produziert wurden, welche (klima-)schädlichen Stoffe sie enthalten oder freigesetzt haben und wer an der Arbeit beteiligt war (Stichwort: human labor). Das führt zu einer transparenteren Vertriebskette, mehr Fairness und Sicherheit. Spannend sind in diesem Zusammenhang auch digitale Zwillinge (also eine digitale Version des Gegenstands, z.B. eine größere Maschine), bei denen man die digitale tokenisierte Version dieses Produkts verwendet, um alle CO<sub>2</sub>-Emissionen über den gesamten Produktlebenszyklus zu verfolgen. Auch automatisierte Nachhaltigkeitszertifizierungen von Anwendungsketten und Mobilitätskonzepten oder Hebelwirkung von Energie (leverage of energy) durch Smart Contracts zum besseren Netzmanagement und besserer Energieverteilung (z.B. Peer-to-Peer) sehen vielversprechend aus.

All diese Informationen kann man am besten mittels einer DAO prozessieren und Incentivierungen für die Teilnehmer automatisch beim Erreichen von Zielmarken freisetzen. Dann bekommt der Produzent seine erste Ausschüttung, wenn er seine Güter an die Logistik übergeben hat und seine zweite Ausschüttung, wenn diese verifiziert, dass bestimmte Verfahren eingehalten worden sind. Dabei muss der Produzent mit dem Logistiker noch nicht einmal bekannt sein. Wenn etwas entdeckt wird, das nicht kohärent ist, kann eine DAO automatisch darauf reagieren und z.B. eine Auszahlung verweigern.

Da die Daten der DAO und für jeden auf der Blockchain einsehbar sind, können sie später auch nicht einfach verändert werden, was wiederum Sicherheit bei der Umsetzung der Ziele der DAO (z.B. von SDG-Zielen) bedeutet.<sup>21</sup>

Auf diese Weise können die DAOs sowohl den Verbrauchern als auch den Unternehmen helfen, die

tatsächlichen Auswirkungen ihres Handelns zu verstehen, und sie dazu bringen, bessere Leistungen für unsere Umwelt zu erbringen. Dieser neue Anreiz kann unsere Wirtschaft verändern. Es müssen nicht nur weniger Intermediäre eingesetzt und bezahlt werden, sondern es wird dann auch weniger CO<sub>2</sub> freigesetzt werden und Betrugsmöglichkeiten werden reduziert. Da es außerdem viel einfacher ist, Geld in Form von Kryptowährungen (durchaus auch Mikrotransaktionen) über DAOs zu überweisen, müssen keine Bankkonten eingerichtet werden, denn das Geld kann direkt an Menschen geschickt werden, die mit ihrem individuellen Beitrag überall auf der Welt an der Verbesserung der Klimasituation beteiligt sind.

### 3. Die Verselbstständigung der DAO mittels KI zur Bekämpfung des Klimawandels

Es ist möglich, eine DAO mit Künstlicher Intelligenz zu verbinden und wesentlich komplexere Operationen in nahezu vollständiger Selbstständigkeit operativ umzusetzen. Da eine DAO digital über Landesgrenzen hinweg existiert, ist sie nicht abhängig von Server-Betreibern und Menschen. Theoretisch könnte eine DAO sich auch selbst verwalten ohne menschlichen Input. Dies hätte mit Blick auf die Umwelt den Vorteil, dass die meisten Intermediäre wegfallen würden und allenfalls über Schnittstellen, sog. Oracles<sup>22</sup>, gelegentlich Leistungen aus der realen Welt über externe Systeme, die off-chain operieren (Programme, Sensoren, RFID-Chips, Robotik, natürliche und juristische Personen), abgerufen würden.<sup>23</sup>

Der Gedanke, dass es eines Tages Institutionen oder Unternehmen geben könnte, die sich selbst besitzen, die quasi von menschlicher Kontrolle frei sind und von einer „starken“ Künstlichen Intelligenz (AGI) geführt wird, erscheint utopisch, doch wurde er bereits 1986 entwickelt.<sup>24</sup> Erforscht man die Menschheitsgeschichte, findet man solche Ansätze bereits ab dem 13. Jahrhundert bei dem Philosophen Ramon Llull<sup>25</sup>, bei Gottfried Wilhelm Leibniz, der sich mit der „Algebra des Geistes“ beschäftigte, mit deren Hilfe man „gleichsam durch die Wirkung einer Maschine“ zu einem Ergebnis kommen sollte<sup>26</sup> und schließlich bei Alan Turing, der die entscheidenden Gedanken zur Funktionsweise einer Künstli-

<sup>21</sup> Hannemann, Psol, Palocz-Andresen, Global Food Security after the COVID-19 Pandemic in Times of Climate Change, The European Financial Review, August 2021, S. 42.

<sup>22</sup> Schulz, Verantwortlichkeit bei autonom agierenden Systemen, S. 70.

<sup>23</sup> De Filippi/Wright, Blockchain and the Law, S. 75; Baumann/Sesing, Smart, Smarter, Smart Contracts – Vertragsagenten, Blockchain und automatisierte Vertragsdurchführung in der Industrie 4.0, DSRITB 2020, S. 570f.; Heckelmann, Zulässigkeit und Handhabung von Smart Contracts, NJW 2018, 505; Mienert, Wyoming DAO-Gesetz, RD 2021, S. 385.

<sup>24</sup> Vgl. Meir Dan-Cohen, Rights, Persons and Organizations, S. 15; Auch De Filippi/Wright verweisen auf Meir Dan-Cohen als initialer Ideengeber einer Firma, die sich selbst besitzt und von einer KI gesteuert wird, in: De Filippi/Wright, Blockchain and the Law, S. 146 mwN.

<sup>25</sup> Lenzen, Künstliche Intelligenz – Fakten, Chancen, Risiken, S. 19.

<sup>26</sup> Lenzen, Künstliche Intelligenz – Fakten, Chancen, Risiken, S. 19.



## Schon in absehbarer Zeit könnten wir DAOs sehen, die mittels der Verbindung von Künstlicher Intelligenz und IoT über Oracles deutlich freier operieren und entscheiden können.

chen Intelligenz und der Frage entwickelt hat, ob Maschinen eines Tages in der Lage sein würden, selbstständig zu denken.<sup>27</sup>

Heutzutage ist ein solcher Gedanke keine reine Utopie mehr. Insbesondere DAOs bieten in Verbindung mit künstlicher Intelligenz, der Möglichkeit, Oracles in die reale Welt zu schalten, sich über IoT mit Maschinen zu verbinden und mittels Smart Contracts bestimmte Prozesse zu orchestrieren, eine Basisplattform für ein solches vom Menschen losgelöstes frei operierendes Unternehmen. Ob dieses dann nach deutschem Recht bestehen darf, wird eine international operierende DAO nicht weiter tangieren. Sie wird einfach ihre Operationen exekutieren, und sie zu stoppen, wird schwierig sein, da sie sich dezentral organisiert.

Eine DAO mit einer starken künstlichen Intelligenz zu verbinden ist jedoch im Moment noch nicht denkbar, weil es noch keine starke KI (AGI) gibt, die mit der menschlichen Intelligenz, Schöpfungskraft und vor allem dem menschlichen Individualismus ausgestattet ist.<sup>28</sup>

Die meisten DAOs sind als eine Art „virtueller Rahmen“ zu verstehen, die lediglich die Interaktion der DAO-Token-Halter organisieren, um ihre Willensbildung zu ermöglichen.<sup>29</sup> Und doch lassen sich DAOs auch schon heute mit schwacher KI (also der KI, die wir vorherrschend am Markt finden) verbinden. So könnte man DAOs in Verbindung mit KI – auch wenn sich KI noch nicht vollständig über eine DAO verselbstständigen ließe – als Beratungsinstrument, das neue Ideen gegen den Klimawandel entwickelt und schließlich zusammen mit dem Menschen umsetzt, einsetzen.

### III. Fazit

DAOs – mit einem geschätzten Vermögen von 14,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2022<sup>30</sup> – werden die „Art und Weise“ wie Menschen ihre Arbeit organisieren, tiefgreifend verändern,<sup>31</sup> möglicherweise auch die Art, wie wir Staatsgesellschaft, Verwaltung und Staat aufsetzen. Aber vor allem können sie auch als Werkzeuge dienen, um den Klimawandel zu bekämpfen.

Schon in absehbarer Zeit könnten wir DAOs sehen, die mittels der Verbindung von Künstlicher Intelligenz und IoT über Oracles deutlich freier operieren und entscheiden können.

Gefahren für die menschliche Zivilisation (z.B. Ausschluss der Menschen aus den DAOs) wurden hier nicht erörtert, sind aber durchaus ernst zu nehmen – spätestens dann, wenn die Stufe der sogenannten technologischen Singularität erklommen wird, bei der eine künstliche Intelligenz das menschliche Niveau zunächst erreicht und dann schnell überflügelt.<sup>32</sup>

Es bleibt zu hoffen, dass auch Unternehmen, die auf DAOs aufbauen, dabei helfen werden, den Klimawandel zu bekämpfen.<sup>33</sup> Fraglich ist, ob das Gesellschaftsrecht mit diesen Veränderungen Schritt halten wird und die Flexibilität hat, sich anzupassen und den DAOs Raum zu geben.<sup>34</sup>

Auf der Blockchain-Technologie lassen sich jedenfalls zahlreiche Anwendungen aufbauen, die Regierungen und Unternehmen die Möglichkeit geben, sich neu zu erfinden und zu neuen Ufern aufzubrechen. ■

27 Lavington, Alan Turing and his Contemporaries: Building the world's first computers, S. 15 ff.

28 Schönberger, Deep Copyright: Up and Downstream Questions Related to Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML), ZGE/IPJ 2018, S. 39; Heckelmann, Zulässigkeit und Handhabung von Smart Contracts, NJW 2018, 509 f.

29 Hahn, Die Decentralized Autonomous Association (DAA), NZG 2022, S. 686.

30 Mienert, Dezentrale Autonome Organisationen als alternative Organisationsstruktur der Zukunft, REthinking: Law 2022, S. 29 f.

31 Mienert, Dezentrale Autonome Organisationen als alternative Organisationsstruktur der Zukunft, REthinking: Law 2022, S. 29 f.

32 Kurzweil, Menschheit 2.0.: Die Singularität naht, S. 385.

33 Henderson, Reimagining capitalism in a world on fire, 1. Auflage 2020, S. 3.

34 Teichmann, Digitalisierung und Gesellschaftsrecht, ZfPW 2019, S. 248.

## INTERVIEW

# ESG-Politik in den USA: Parteilpolitische Fronten und überraschende Entwicklungen

Unter republikanischer Führung entstand in einigen US-Bundesstaaten ein Feindbild gegen ESG. Kritik richtet sich auf die Gefährdung der Rentensicherung und zusätzliche Kosten. Die Demokraten unter Biden streben jedoch eine ganzheitliche Förderung von Wirtschaft, Umwelt und Sozialem an und sind von den Angriffen auf ESG überrascht. Einblicke in das Thema in den USA gibt Dr. Christoph Schemionek, Geschäftsführer des RGIT in Washington, DC.

**CS** — Dr. Christoph Schemionek

**DG** — Prof. Dr. Daniel Graewe

**DG** Herr Dr. Schemionek, das Thema „ESG“ spielt auch in den USA eine Rolle. Könnten Sie kurz die wichtigsten Punkte skizzieren, die gerade in der politischen Diskussion stehen?

**CS** ESG ist in den USA eigentlich längst etabliert und verankert. Unternehmen und Konzerne sind durchaus bemüht, den Nachhaltigkeitsansprüchen, insbesondere im Klimaschutz, besonders ihrer jüngeren Kunden nachzukommen. Die Diskussion um ESG als Investitionspraxis wird besonders auf der Ebene der Einzelstaaten geführt. Auf Bundesebene bestehen derzeit keine Mehrheiten, um Gesetze zu verabschieden, die ESG limitieren würden.

ESG wird vermehrt in den „Culture War“ hineingezogen. Dieser beschreibt die Polarisierung und Trennung der Lebensrealitäten zwischen Konservativen und Liberalen/Progressiven in den USA. ESG wird dabei von manchen als Attacke auf die Lebensrealität der eher konservativen Bevölkerung kritisiert.

**DG** Ist das so? Inwiefern würde die Lebensrealität denn attackiert?

**CS** Viele Ansätze der Biden-Regierung zur Reduktion von Emissionen treffen die ländliche Bevölkerung mehr als die Städter, besonders im Verkehrsbereich. Auch die Energieeffizienzregeln für Haushaltsgeräte wie Gasherde oder Heizungen werden von konservativen Wählern abgelehnt und als übergriffige Regulierung empfunden. Das sorgt für Unmut gegenüber den Bürokraten in Washington, DC.

In diesem Kontext wird ESG von manchen als Angriff auf eingezahlte Renten wahrgenommen oder als Zwang zum Klimaschutz, deren Kosten man nicht mittragen möchte. Hier wird schnell von einer „Klima-“ oder „Woke-Agenda“ gesprochen, die in der Bevölkerung keinen universalen Rückhalt habe.

**DG** Welche Position beim Thema Klimaschutz vertreten die Demokraten, welche die Republikaner?

**CS** Beim Klimaschutz fordern die Demokraten noch mehr Bewegung auf der Bundesebene. Dies,



**Dr. Christoph Schemionek**  
Geschäftsführer des  
Representative of  
German Industry  
and Trade (RGIT) in  
Washington, DC.

Dr. Christoph Schemionek ist Leiter der Delegation der Deutschen Wirtschaft in Washington DC, und Geschäftsführer des Representative of German Industry and Trade (RGIT). Zuvor war er Senior Director für regionale Wirtschaftspolitik bei RGIT, wo er unter anderem für „German Business in the USA“ verantwortlich war.

obwohl Biden unter anderem mit dem Inflation Reduction Act (IRA) die bislang größten Investitionen in Klimatechnologien und Erneuerbare Energien ausgelöst hat. Mit einer umfassenden Industriepolitik versucht seine Administration, den Klimaschutz voranzutreiben, das Land dabei gleichzeitig modern zu re-industrialisieren, zukunftssichere Arbeitsplätze zu schaffen und die nationale Sicherheit durch unabhängiger Lieferketten zu stärken.

Auf der Ebene der Einzelstaaten sind von den Demokraten geführte Staaten wie Kalifornien, Massachusetts, New York oder Vermont Vorreiter beim Thema Klimaschutz. Energiepolitisch treiben die Demokraten den Ausbau der Erneuerbaren und den Wasserstoffbereich voran, während Gas den meisten Demokraten als Brückentechnologie gilt. Atomstrom gilt beiden Parteien als sauber und nachhaltig und soll die Basisauslastung des Stromnetzes gewährleisten. Generell ist die Bereitschaft der Demokraten höher, auch mit Verboten klimaschutzrelevante Maßnahmen umzusetzen. Der IRA ist aber ein Paradebeispiel der Demokraten für technologieoffene und unkomplizierte Förderung nachhaltiger Technologien – ohne Verbote.

Die Republikaner auf Bundesebene ergeben kein einheitliches Bild. Während manche den Klimawandel per se abstreiten, fordern andere

Klimaschutz in Maßen und stellen dabei Wiederaufforstung und technische Innovationen in den Vordergrund, statt Emissionsreduktionen zu fordern. Der Ausbau der erneuerbaren Energien wird oft als Angriff auf eine zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung charakterisiert. Erdgas gilt den Republikanern als saubere und zukunftsfähige Technologie, um Kohle zu ersetzen. Beim Thema Verkehr weisen die Republikaner auf die Abhängigkeiten von chinesischen Lieferketten insbesondere bei Batterien hin und sehen die Zunahme von Elektroautos als unbezahlbare und nicht nachhaltige Entwicklung. Klimaschutz und erneuerbare Energien werden bei den Republikanern eher über das Thema „nationale Sicherheit“ angegangen.

Mit Blick auf die Einzelstaaten ergibt sich wieder ein anderes Bild. Texas, fest in republikanischer Hand, ist Vorreiter bei der Windkraft. Hier wurde erkannt, dass es einen attraktiven Markt für Erneuerbare gibt, und somit wird der Ausbau konsequent vorangetrieben. Ähnliches gilt für Solarparks, zum Beispiel in Arizona. Die bisher angekündigten Energieprojekte im Zusammenhang mit dem IRA entstehen überwiegend in „roten“ Staaten, weshalb es auch für Republikaner auf Bundesebene schwieriger wird, dessen Aufhebung tatsächlich anzugehen.

**DC** Welche Rolle spielt das Thema ESG bei Republikanern und Demokraten?

**CS** Beim Thema ESG wurde in Bundestaaten unter republikanischer Führung zum Teil ein richtiges Feindbild geschaffen. Hier wird kritisiert, dass die im Markt investierte soziale Absicherung für amerikanische Rentner gefährdet sei und zudem mit ESG unnötige Mehrkosten entstünden. Verallgemeinernd kann man sagen, dass die Republikaner eher dazu tendieren, Kapitalismus über andere Ziele zu stellen. Konservative Demokraten, zum Beispiel Senator Joe Manchin (D-WV) oder Senator Jon Tester (D-MT), tragen die Anti-ESG-Politik der Republikaner mit.

Die Mehrheit der Demokraten unter Biden versuchen hingegen, Wirtschaft, Umwelt und Soziales gleichzeitig und vor allem gleichwertig zu fördern. Vor diesem Hintergrund wirken viele der Demokraten von den zunehmenden Angriffen auf ESG überrascht. Das Thema wird von ihrer Seite nur wenig bespielt. US-Präsident Biden hob eine Regulierung seines Vorgängers auf, die es Vermögensverwaltern von Rentenplänen verboten hätte, in ESG-Fonds zu investieren.



**Texas, fest in republikanischer Hand, ist Vorreiter bei der Windkraft. Hier wurde erkannt, dass es einen attraktiven Markt für Erneuerbare gibt, und somit wird der Ausbau konsequent vorangetrieben.**



## Für US-Wähler spielt Außenpolitik inklusive Europa ohnehin kaum eine Rolle. Die amerikanische Politik ist in erster Linie aufs Inland gerichtet.

**DG** Wird das Thema ESG auch in Bezug auf Arbeitnehmerrechte wahrgenommen, oder nur in Bezug auf das Thema Umwelt?

**CS** ESG wird am stärksten mit dem Thema Umwelt in Verbindung gebracht. Arbeitnehmerrechte wie Diversität, Gleichstellung und Inklusion werden von den Demokraten unterstützt, es stellt sich aber die Frage, wie Maßnahmen hierzu messbar konkretisiert werden sollen und welche Meldepflichten und welcher administrative Mehraufwand sich hierdurch für Unternehmen ergeben würden.

**DG** Und wie sieht es mit Governance-Aspekten aus?

**CS** Meiner Wahrnehmung nach ist das Thema Governance nicht derselben Polarisierung ausgesetzt, wie die Themen Environment und Social. Governance bezieht sich auf die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird. Compliance, Risikomanagement und Transparenz spielen ebenso eine Rolle. Unternehmen haben schon seit langem – weit vor den ESG-Debatten – erkannt, dass eine gute Governance wichtig für die stabile Entwicklung eines Unternehmens ist. Governance trägt dazu bei, Risiken zu minimieren, Werte zu schaffen und Vertrauen zu fördern.

**DG** Wie sehen die Amerikaner den Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit in Europa?

**CS** Beim Thema Nachhaltigkeit gilt Europas Ansatz vielen als zu bürokratisch und überreguliert. Von progressiver Seite her wird oft der Emissionszertifikatshandel gelobt, während er

von Republikanern als Markteingriff kritisiert wird. Im Allgemeinen besteht die Wahrnehmung, dass Europa beim Klimaschutz vorangeht. Nachdem die EU allerdings jahrelang mehr Bewegung beim Klimaschutz in den USA verlangt hat, kann die US-Politik die negativen EU-Reaktionen auf den IRA nicht nachvollziehen.

Für US-Wähler spielt Außenpolitik inklusive Europa ohnehin kaum eine Rolle. Die amerikanische Politik ist in erster Linie aufs Inland gerichtet.

**DG** Welche Rolle spielt das Thema „Klimaklagen“ gegen Unternehmen in den USA?

**CS** Klimaklagen sind auch hier im Kommen. Im August gewann eine Gruppe von 16 Schülerinnen und Schülern im Bundesstaat Montana eine Klage gegen den Bundesstaat vor dem First Judicial District Court. Die Gruppe hatte geklagt, dass der Bundesstaat Montana ihr Recht auf ein sauberes und gesundes Klima verletzt. Dieses Recht ist in der Verfassung von Montana verankert und die Schülerinnen und Schüler gewannen die Klage.

Auslöser waren zwei Gesetze des Parlaments in Montana, welche den staatlichen Institutionen in Montana verboten hätten, die Klimaeffekte von fossilen Projekten zu beachten. Die zwei Gesetze wurden nun ausgesetzt. Manche Stimmen sehen die Klage als wegweisend für Klimaklagen in den USA. Ob die Entscheidung zu mehr erfolgreichen Klagen führen wird, ist jedoch fraglich. Zumindest auf Bundesebene sind die unteren Gerichte seit der Trump Administration stark konservativ geprägt.

**DG** Der chinesische Ministerpräsident Li Qiang wünschte sich kürzlich mehr Zusammenarbeit mit den USA im Kampf gegen die Erderwärmung und der US-Klimabeauftragte John Kerry ist bereit, enger mit China zu kooperieren. Sehen Sie das als zukunftsweisendes Signal?

**CS** Nein, eher als diplomatische Verständigung und Beruhigung nach den Aufregern der letzten Monate, Stichwort: Spionageballon über den USA. Die Reise von John Kerry nach China blieb ohne Verständigung auf konkrete Schritte. Es weckt allerdings ein wenig Hoffnung zu sehen, dass das Thema Klima bei bilateralen Treffen wieder oben mit auf der Agenda steht.

**DG** Vielen Dank für die Einblicke und das Interview! ■



**Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Geschäftsführender  
Herausgeber der  
ESGZ

Prof. Dr. Daniel Graewe ist Rechtsanwalt und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Er ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen im Bereich ESG und als Aufsichtsrat tätig.

# Ermittlungsverfahren bei „Greenwashing-Vorwürfen“

## Analyse der maßgeblichen Straftatbestände und Verteidigungsstrategien für Beschuldigte

Unternehmen und deren Führungsebene sehen sich immer häufiger staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen wegen „Greenwashings“ ausgesetzt. Der Fokus der Ermittlungsbehörden liegt dabei auf den Straftatbeständen des Betrugs, des Kapitalanlagebetrugs und der strafbaren Werbung. Hier setzt der Beitrag an und zeigt wirksame Verteidigungsmöglichkeiten auf.

Text — Dr. Marius Haak, Joshua Pawel

### I. Einleitung

Greenwashing lässt sich als die Praxis von Unternehmen definieren, sich selbst, ihre (Finanz-)Produkte, Geschäftsmodelle oder Produktionsbedingungen ESG-konformer darzustellen, als dies tatsächlich der Fall ist, um dadurch regulatorischen Anforderungen zu entsprechen oder einen unlauteren Wettbewerbsvorteil zu erlangen.<sup>1</sup>

Wenn einem Marktteilnehmer Greenwashing vorgeworfen wird, kann dies diverse rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welche strafrechtlichen Vorwürfe Staatsanwaltschaften bei dem Verdacht von Greenwashing vorbringen und wie sich Beschuldigte hiergegen in objektiver Hinsicht verteidigen können.<sup>2</sup>

### II. Strafrechtliche Risiken bei Greenwashing

#### 1. Betrug

Werden gegenüber Kunden unzutreffende Angaben über nachhaltigkeitsbezogene Eigenschaften eines (Finanz-) Produktes gemacht, liegt es nahe, zunächst an eine Strafbarkeit wegen Betrugs zu denken.

#### a) Täuschungshandlung

Die erste Hürde in Greenwashing-Fällen ist die Feststellung einer Täuschung der Kunden. Wenn eine Aussage als falsch erkannt wird, stellt sich die Frage, wie zwischen nachweisbaren Tatsachenbehauptungen und reinen Werturteilen

bzw. Werbeaussagen abzugrenzen ist.<sup>3</sup> Letztere gelten nicht als Betrugshandlung, solange sie keinen beweisbaren Tatsachenkern enthalten.<sup>4</sup>

Der BGH will einem Werturteil einen Tatsachenkern umso eher beimessen, wenn im Übrigen kaum bzw. keine konkreten Tatsachen mitgeteilt werden.<sup>5</sup> Erschöpfen sich die Angaben zu einem Produkt nur in allgemeinen Bewertungen, dann soll der ihrem Wortlaut nach als Werturteil aufzufassenden Äußerung das als Tatsachenkern beizumessen sein, was nach der Verkehrsanschauung üblicherweise eine solche Beurteilung rechtfertigt.<sup>6</sup> Jedenfalls isolierte (unzutreffende) Anpreisungen eines Produktes als „nachhaltig“ oder „klimaneutral“ könnten daher durch eine Ermittlungsbehörde als tatbestandsmäßig bewertet werden. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass die Verkehrsanschauung übertriebene Anpreisungen und marktschreierische Reklame im Bereich der Werbung häufig nicht als ernsthafte Tatsachenbehauptung auffasst.<sup>7</sup>

Hier wird die Verteidigung ansetzen und aufzeigen, dass es sich bei der beworbenen Produkteigenschaft mangels Ernsthaftigkeit des Erklärenden und der mitunter leichten Durchschaubarkeit der (Werbe-)Aussage gerade nicht um eine Tatsachenbehauptung handelt.<sup>8</sup>

#### b) Vermögensschaden

Zur Tatbestandsverwirklichung müssen Kunden, die ein Produkt erworben haben, das sich als nicht oder weniger „nachhaltig“ herausstellt, auch einen betrugsrelevanten Vermögensschaden erlitten haben.

<sup>1</sup> Vgl. Ahrens/Redwitz, CCZ 2023, S. 6; Zeidler/Dürr, CCZ 2022, S. 377; Burgert/Veljovic, ZUR 2023, S. 159 f.; Schwarz/Schieffer, CCZ 2022, S. 345 f.; von Laufenberg, CCZ 2022, S. 285; Kasiske, WM 2023, S. 53.

<sup>2</sup> Neben den in diesem Beitrag behandelten Vorschriften sind noch weitere Straftatbestände denkbar, auf die vorliegend nicht näher eingegangen werden kann: Subventionsbetrug gem. § 264 StGB, 4, Unrichtige Darstellung (§ 331 HGB, § 400 AktG), Steuerhinterziehung gem. § 370 AO durch unberechtigte Inanspruchnahme einer Zollpräferenz, rechtswidriges Inverkehrbringen eines mit einem Öko-Kennzeichen versehenen Erzeugnisses gem. § 3 ÖkoKennZG, Marktmanipulation gem. §§ 120 Abs. 15 Nr. 2, 119 Abs. 1 Nr. 1 WpHG und weitere Kapitalmarktdelikte wie z.B. Insiderhandel.

<sup>3</sup> So zutreffend Kasiske, WM 2023, S. 54.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu BGH, 08.10.2014, 11 StR 359/13, NStZ 2015, 90 f.; Hefendehl, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2022, § 263 Rn. 115.

<sup>5</sup> BGH, 26.08.2003, V StR 145/03, NJW 2004, 379; vgl. auch Kasiske, WM 2023, S. 54.

<sup>6</sup> BGH, 26.08.2003, V StR 145/03, NJW 2004, 378.

<sup>7</sup> Ferron, in: Schönke/Schröder, StGB, 30. Aufl. 2019, § 263 Rn. 9 m.w.N.

<sup>8</sup> Vgl. Kuhli, ZIS 2014, S. 511.

Ein Vermögensschaden ist regelmäßig dann ausgeschlossen, wenn der Getäuschte für seine aufgrund der Täuschung erbrachte Leistung eine wirtschaftlich gleichwertige Gegenleistung erlangt hat.<sup>9</sup>

Hat der Käufer das „grün gewaschene“ (Finanz-)Produkt daher im Grundsatz zu einem marktüblichen Preis erworben, ist entscheidend, ob der Umstand, dass es doch nicht (so) „nachhaltig“ ist, dessen Wert bei wirtschaftlicher Betrachtung mindert. Anzustellen ist daher ein Wertvergleich des vermeintlich „nachhaltigen“ Produkts mit einem „konventionellen“ Produkt. Die Verteidigung sollte daher herausarbeiten, dass am Markt erhältliche konventionelle Produkte nicht zu einem niedrigeren Wert als die „grünen“ Produkte verfügbar sind und somit kein Vermögensschaden vorliegt.

In Ausnahmefällen, in denen kein Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung besteht, soll nach der Lehre vom individuellen Schadenseinschlag gleichwohl ein Vermögensschaden anzunehmen sein, wenn die Gegenleistung für den vertragsgemäß vorausgesetzten Zweck unbrauchbar ist und der Käufer sie auch nicht in anderer zumutbarer Weise verwenden kann.<sup>10</sup>



**Hat der Käufer das „grün gewaschene“ (Finanz-)Produkt daher im Grundsatz zu einem marktüblichen Preis erworben, ist entscheidend, ob der Umstand, dass es doch nicht (so) „nachhaltig“ ist, dessen Wert bei wirtschaftlicher Betrachtung mindert.**

Hieran mag man etwa denken, wenn der Käufer aufgrund anderweitiger gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen (etwa gegenüber Zulieferern oder sonstigen Stakeholdern) verpflichtet ist, besonders umweltfreundliche (Vor-)Produkte oder Maschinen im Rahmen seiner Produktionsprozesse einzusetzen.

Die BGH-Rechtsprechung zur Strafbarkeit wegen Betrugs bei betrügerischen Vermittlungen von Warenterminoptionsgeschäften scheint auf vermeintliche Green Finance-Anlagen anwendbar zu sein. Der BGH nimmt an, dass ein Vermögensschaden in Höhe des gesamten investierten Kapitals vorliegt, wenn der Investor so getäuscht wurde, dass er etwas völlig anderes erwirbt als beabsichtigt („aliud“), und die erhaltene Leistung daher völlig nutzlos ist.<sup>11</sup>

9 BGH, 18.07.1961, I StR 606/60, LMRR 1961, 9; 27.06.2012, II StR 79/12, NStZ 2012, 629.

10 BGH, 19.02.2014, V StR 510/13, NStZ 2014, 318; Heger, in: Lackner/Kühl/Heger, StGB, 30. Aufl. 2023, § 263 Rn. 48a.

11 BGH, 07.03.2006, I StR 379/05, NJW 2006, 1681.

Diese Sichtweise ist jedoch nicht überzeugend.<sup>12</sup> Denn ein Investor, der ein Anlageprodukt kauft, das nicht die beworbenen Nachhaltigkeitseigenschaften aufweist, erwirbt kein „aliud“ im Sinne der BGH-Rechtsprechung. Darüber hinaus wird der ideelle Zweck einer nachhaltigen Investition durch den auf den Vermögensschutz ausgerichteten Betrugstatbestand nicht geschützt.<sup>13</sup>

## 2. Kapitalanlagebetrug (§ 264a StGB)

Wird Investoren etwa in Wertpapierprospekten wahrheitswidrig vorgespiegelt, bei beworbenen Anlagen handele es sich um Green Finance-Investments, die unter Berücksichtigung von ESG-Faktoren in Unternehmensanteile investieren, kann eine Strafbarkeit wegen Kapitalanlagebetrugs in Betracht kommen.

Anders als beim Betrug bedarf es beim Kapitalanlagebetrug weder des Nachweises eines Vermögensschadens noch muss ein Irrtum des Anlegers festgestellt werden.<sup>14</sup> Als abstraktes Gefährdungsdelikt verlangt § 264a StGB lediglich eine einschlägige Täuschungshandlung.<sup>15</sup> Die Tat ist bereits vollendet, wenn das Tatmittel (etwa ein Prospekt) einem größeren Personenkreis tatsächlich zugänglich gemacht wurde.<sup>16</sup>

Die Vorschrift bewirkt damit eine erhebliche Ausweitung bzw. Vorverlagerung der Strafbarkeit und führt so zu erhöhten Strafbarkeitsrisiken bei dem Vertrieb von Green Finance-Produkten.

### a) Tathandlungen

Nach herrschender Meinung erfasst der Begriff der unrichtigen vorteilhaften „Angabe“ gem. § 264a Abs. 1 Alt. 1 StGB nicht nur Tatsachen, sondern auch Bewertungen und Prognosen, sofern sie nicht offensichtlich jede spezifische Sachkunde vermissen lassen und einen Tatsachenkern aufweisen.<sup>17</sup> Wird daher ein „konventionelles“ Anlageprodukt unter Bezugnahme auf konkrete Fakten als vermeintlich ESG-konform dargestellt, dürfte es sich um eine unrichtige vorteilhafte Angabe handeln. Hingegen scheiden reine Werturteile, die nicht auf einem beweisbaren Tatsachenkern gründen, als Anknüpfungspunkt auch für eine Strafbarkeit gemäß § 264a StGB aus.<sup>18</sup>

Die Verteidigung muss sorgfältig prüfen, ob die Angaben (i) unrichtig sind – d.h. es bedarf eines gründlichen Soll-/Ist-Vergleiches des konkreten Produktes – und sie (ii) einen konkreten Tatsachenkern aufweisen, es sich also nicht lediglich um eine „marktschreierische“ Produktpreisung handelt.

12 Kasiske, WM 2023, S. 56; Ausnahmekonstellationen sind auch hier zumindest denkbar, so etwa, wenn ein institutioneller Investor sich gegenüber seinen Kunden verpflichtet hat, allein in Green Finance-Produkte zu investieren.

13 Kasiske, WM 2023, S. 56.

14 Mosbacher, NJW 2023, S. 15; a.A. Tiedemann, in: LK-StGB, 12. Aufl. 2012, § 264a Rn. 24.

15 Bock, in: Graf/Jäger/Wittig, StGB, 2. Aufl. 2017, § 264a Rn. 6.

16 BGH, 24.06.2014, VI ZR 560/13, NZG 2014, 951; Kasiske, WM 2023, S. 57.

17 OLG Hamm, 10.12.2015, XXXIV U 87/15, BeckRS 2016, 924 Rn. 69; Krug/Rathgeber, BB 2014, S. 2375; a.A. Hellmann, in: NK-StGB, 6. Aufl. 2023, § 264a Rn. 33.

18 OLG Hamm, 10.12.2015, XXXIV U 87/15, BeckRS 2016, 924 Rn. 69.

§ 264a Abs. 1 Alt. 2 StGB verlangt, dass der Täter nachteilige Tatsachen verschweigt, mithin solche, die geeignet sind, den Anlageinteressenten von dem Entschluss, eine Kapitalanlage zu erwerben, Abstand nehmen zu lassen.<sup>19</sup> Ein Verschweigen nachteiliger Tatsachen erfordert wiederum ein bewusstes Verheimlichen.<sup>20</sup> Dass sich Angaben „an versteckter Stelle“ befinden, genügt hingegen nicht.<sup>21</sup>

Die Verteidigung wird daher aufzuzeigen haben, dass der Informations- oder Werbeträger ein insgesamt ausgewogenes Bild der Kapitalanlage zeichnet. Gegebenenfalls ist darauf hinzuweisen, dass kein Anspruch darauf besteht, Informationen über solche Umstände mitzuteilen, die dem durchschnittlich versierten Anleger ohnehin bereits bekannt sein sollten.<sup>22</sup> Lohnenswert kann auch ein Verweis auf die Rechtsprechung des BGH sein, wonach Prospektangaben schon ihrer Funktion nach nicht auf Vollständigkeit angelegt sein können.<sup>23</sup>

### b) Tatmittel

Die Tathandlungen des § 264a Abs. 1 StGB müssen sich auf Prospekte oder Darstellungen und Übersichten des Vermögens beziehen.

Der Begriff des Prospekts erfasst dabei nicht nur qua Gesetz vorgeschriebene (Verkaufs-)Prospekte, sondern sämtliche Schriftstücke, die als Information oder Werbung die für die Beurteilung der Anlage (vermeintlich) erheblichen Angaben enthalten.<sup>24</sup> Einschränkend verlangt die herrschende Meinung richtigerweise, dass die Informations- oder Werbeschrift den Eindruck der Vollständigkeit erweckt.<sup>25</sup> Ist dies nicht der Fall, wird die Verteidigung darauf hinzuweisen haben, dass es sich um ein bloßes, nicht tatbestandsmäßiges, „Werbeschreiben“ handelt.<sup>26</sup>

Das Tatbestandsmerkmal „Darstellungen über den Vermögensstand“ wird hingegen denkbar weit verstanden und soll nach ganz herrschender Meinung neben schriftlichen auch mündliche und auf Bild- oder Tonträger verkörperte Aussagen, Erklärungen und Berichte jeder Art erfassen.<sup>27</sup> Auch diese müssen allerdings den Eindruck einer gewissen Vollständigkeit vermitteln, was bei mündlichen Darstellungen (etwa bei Werbeveranstaltungen) nur selten der Fall sein dürfte.<sup>28</sup>

### c) Erheblichkeitsschwelle

In nicht wenigen Fällen dürfte die Frage der Strafbarkeit von Greenwashing wegen Kapitalanlagebetrugs von der Entscheidungserheblichkeit der getätigten Angaben abhängen.

Um einen solchen „erheblichen Umstand“ handelt es sich dann, wenn er geeignet ist, einen verständigen, durchschnittlich vorsichtigen Kapitalanleger bei seiner Anlageentscheidung zu beeinflussen.<sup>29</sup> Die Offenbarungspflicht soll dabei auf diejenigen wertbildenden Umstände beschränkt sein, die nach den Erwartungen des Kapitalmarktes für die Anleger bei ihrer Investitionsentscheidung von Bedeutung sind.<sup>30</sup>

Angesichts der Tatsache, dass der Kapitalmarkt auf die gestiegene Nachfrage nach nachhaltigen Investitionsmöglichkeiten mit einer enormen Zunahme von Green Finance-Produkten reagiert, könnte der Faktor „Nachhaltigkeit“ als entscheidungserheblich angesehen werden.<sup>31</sup>

Hiergegen lässt sich anführen, dass die Entscheidungserheblichkeit aus der Perspektive eines verständigen, durchschnittlich vorsichtigen Kapitalanlegers zu treffen ist,<sup>32</sup> dem an Sicherheit, Renditechancen und Verfügbarkeit gelegen ist. Zugrunde zu legen ist damit gerade nicht ein subjektiver Maßstab, der sämtliche möglichen Anlegerinteressen berücksichtigt.<sup>33</sup> Bei lebensnaher Betrachtung investiert ein verständiger Anleger nicht in einen ESG-Fonds, wenn dieser keine oder nur unterdurchschnittliche Renditechancen verspricht. Bei dem Wunsch, nachhaltige Investments zu tätigen, handelt es sich daher lediglich um ein ideelles Nebenziel des Anlegers, welches erst dann die Schwelle der Erheblichkeit überschreitet, wenn daraus eine Kurs- oder Marktrelevanz erwächst.<sup>34</sup>

### 3. Strafbare Werbung (§ 16 UWG)

Wenn ein Unternehmen in öffentlich zugänglichen Werbematerialien oder in anderen, für einen größeren Personenkreis bestimmten Mitteilungen unwahre Angaben zu bestimmten ESG-Merkmalen eines (Finanz-)Produktes macht, könnten sich die handelnden Personen des Vorwurfs der irreführenden Werbung ausgesetzt sehen.<sup>35</sup> Weitere Voraussetzung ist indes, dass sie in der Absicht handeln müssen, den Anschein eines besonders günstigen Angebotes hervorzurufen.

Vollendung tritt ein, sobald die irreführenden Informationen dem Kreis der Empfänger zugänglich gemacht wurden. Es ist nicht notwendig, dass die Informationen von einer Person tatsächlich wahrgenommen werden. Erst recht muss niemand durch diese Informationen einem Irrtum erliegen und dadurch zu einem Geschäftsabschluss bewegt worden sein.

19 BT-Drs. 10/318, S. 24; KG, 01.06.2011, XIX U 90/11, BeckRS 2011, 17956; Bock, in: Graf/Jäger/Wittig, StGB, 2. Aufl. 2017, § 264a Rn. 22.

20 BVerfG, 29.02.2008, I BvR 371/07, NJW 2008, 1727.

21 BVerfG, 29.02.2008, I BvR 371/07, NJW 2008, 1727.

22 Vgl. Hüls, in: Hdb-WStR, 5. Aufl. 2019, 10. Teil Kap. 1, Rn. 49.

23 BGH, 12.05.2005, V StR 283/04, NJW 2005, 2245.

24 Park, in: HK-KapMarktStrafR, 5. Aufl. 2020, § 264a Rn. 31.

25 BGH, 21.12.1994, II StR 628/94, NJW 1995, 893; Hildner, WM 2004, 1072.

26 Kasiske, WM 2023, S. 57; Park, in: HK-KapMarktStrafR, 5. Aufl. 2020, § 264a Rn. 31.

27 BT-Drs. 10/318, S. 23; Park, in: HK-KapMarktStrafR, 5. Aufl. 2020, § 264a Rn. 32; ders., BB 2001, S. 2074; krit. zu mündlichen Darstellungen Hellmann, in: NK-StGB, 6. Aufl. 2023, § 264a Rn. 29.

28 Hüls, in: Hdb-WStR, 5. Aufl. 2019, 10. Teil Kap. 1, Rn. 29.

29 BGH, 03.02.2022, III ZR 84/21, BeckRS 2022, 3900, Rn. 22; Tiedemann, in: LK-StGB, 12. Aufl. 2012, § 264a Rn. 71.

30 BGH, 03.02.2022, III ZR 84/21, BeckRS 2022, 3900, Rn. 22; Mosbacher, NJW 2023, S. 15.

31 Mosbacher, NJW 2023, S. 15.

32 BT-Drs. 10/318, S. 24; Tiedemann, in: LK-StGB, 12. Aufl. 2012, § 264a Rn. 71.

33 Tiedemann, in: LK-StGB, 12. Aufl. 2012, § 264a Rn. 73.

34 Kasiske, WM 2023, S. 58; Bock, in: Graf/Jäger/Wittig, StGB, 2. Aufl. 2017, § 264a Rn. 23.

35 Brammssen, in: Ders., LauterkeitsStrafR, 2020, UWG § 16 Rn. 54, 57.

### a) Unwahre Angaben

Bei „Angaben“ i.S.d. § 16 Abs. 1 UWG handelt es sich um (wenigstens teilweise) dem Beweis zugängliche Aussagen über Tatsachen.<sup>36</sup> Hinsichtlich der Abgrenzung zu Werturteilen und marktschreierischen Anpreisungen und den diesbezüglichen Verteidigungsansätzen wird auf die Ausführungen zu § 263 Abs. 1 StGB verwiesen.<sup>37</sup>

Unwahr ist eine Angabe, wenn ihr „tatsächlicher Inhalt nicht mit der objektiven (abstrakten) Wahrheit übereinstimmt“.<sup>38</sup> Der Wahrheitsgehalt ist somit rein objektiv zu bestimmen und nicht an dem Verständnis eines Durchschnittsverbrauchers zu messen.<sup>39</sup>

### b) Irreführende Werbung

Es sind nur Angaben geschäftlicher Art als „Werbung“ tatbestandsmäßig, die zu Wettbewerbszwecken im geschäftlichen Verkehr gemacht werden und auf den Absatz von Waren oder Dienstleistungen abzielen.<sup>40</sup> Keine Werbung ist mithin die bloße Erfüllung gesetzlicher Informationspflichten, da die dortigen Angaben nicht zur Absatzförderung erfolgen.<sup>41</sup>

Angaben sind nur dann irreführend, wenn sie dazu geeignet sind, bei den Adressaten falsche Vorstellungen über den Inhalt oder die Richtigkeit der Angaben auszulösen und hierdurch ihre künftigen Kaufentscheidungen beeinflussen zu können.<sup>42</sup> Während teilweise vertreten werden könnte, dass dabei auf den leichtgläubigen Werbeadressat abzustellen sei, sollte die Verteidigung den sog. Durchschnittsverbraucher als Maßstab heranziehen. Es kommt richtigerweise auf eine abstrakte Eignung einer unwahren Angabe zur Irreführung an. Zöge man einen leichtfertigen Werbeadressaten als Maßstab heran, würde die Strafbarkeit zu weit ausgedehnt und eine unzulässige Beweislastregel zum Nachteil des Werbenden konstituiert.<sup>43</sup>

Ferner muss die irreführende Werbung auch eine gewisse Wesentlichkeitsschwelle überschreiten, um eine strafrechtliche Relevanz entfalten zu können.<sup>44</sup> Die falsche Tatsache muss also eine maßgebliche Bedeutung für die Entscheidung des Durchschnittsverbrauchers haben können.<sup>45</sup>

## III. Ausblick

Greenwashing kann in bestimmten Konstellationen eine strafrechtliche Haftung der Unternehmensverantwortlichen und involvierter Mitarbeiter nach sich ziehen. Die Risiken werden mit der fortschreitende Verrechtlichung



**Dass zentrale Fragen, etwa die der Entscheidungserheblichkeit von nachhaltigkeitsbezogenen Angaben (§ 264a StGB) bis dato durch die Rechtsprechung nicht geklärt sind, erhöht die Rechtsunsicherheit in diesem Bereich.**

von „Soft Law“ (Stichwort: Green Claims Directive) und dem Wachstum des Marktes für nachhaltige Produkte künftig sicherlich zunehmen. Es zeigt sich, dass auch die Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden das Phänomen Greenwashing auf ihrer Agenda haben. Dass zentrale Fragen, etwa die der Entscheidungserheblichkeit von nachhaltigkeitsbezogenen Angaben (§ 264a StGB), bis dato durch die Rechtsprechung nicht geklärt sind, erhöht die Rechtsunsicherheit in diesem Bereich.

Unternehmen und ihre Verantwortlichen sollten ihre bereits veröffentlichten Angaben zu (Finanz-)Produkten kritisch auf den Prüfstand stellen und ggf. anpassen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die relevanten Fachbereiche (Marketing, Sales, CSR/Nachhaltigkeit etc.) für die Risiken von Greenwashing zu sensibilisieren. ■



**Dr. Marius Haak**  
Rechtsanwalt

Dr. Marius Haak ist als Strafverteidiger bei der Kanzlei PARK | Wirtschaftsstrafrecht in Dortmund tätig. Er verteidigt Leitungspersonen bei Greenwashing-Vorwürfen, unterstützt Unternehmen bei diesbezüglichen Compliance-Untersuchungen und berät zu allgemeinen ESG-Compliance-Fragen.



**Joshua Pawel LL. M.**  
(Compliance)  
Rechtsanwalt

Joshua Pawel ist als Strafverteidiger bei der Kanzlei PARK | Wirtschaftsstrafrecht in Dortmund tätig. Er verteidigt Leitungspersonen bei Greenwashing-Vorwürfen, unterstützt Unternehmen bei diesbezüglichen Compliance-Untersuchungen und berät zu allgemeinen ESG-Compliance-Fragen.

36 S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 15.

37 Vgl. auch Kasiske, WM 2023, S. 54 und S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 15 mit Verweis auf div. Rechtsprechung.

38 Brammsen, in: Ders., LauterkeitsStrafR, 2020, UWG § 16 Rn. 51.

39 OLG Köln 27.09.2019 – 6 U 57/19, BeckRS 2019, 42420.

40 S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 27 f.

41 Kasiske, WM 2023, S. 55.

42 Heghmanns, in: Momsen/Grützner, Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, 2. Aufl. 2020, § 26 Rn. 70.

43 S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 29.

44 S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 30; a. A. Dreyer, in: Harte-Bavendamm/Henning-Bodewig, 5. Aufl. 2021, UWG § 16 Rn. 16.

45 S. Hohmann, in: MüKoStGB, 4. Aufl. 2023, UWG § 16 Rn. 30.

# Gemeinwohlorientierung und Verantwortungseigentum

## Braucht es neue gesetzliche Regelungen und wenn ja, welche?

Die Anzahl der Unternehmen, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet sehen und ihr Kapital dauerhaft sichern wollen, nimmt zu. Doch für viele Mittelständler scheinen die bisherigen Rechtsformen hierfür – eine gemeinnützige GmbH oder eine Stiftung – ungeeignet. Diskutiert wird deshalb, eine neue GmbH-Form in Verantwortungseigentum einzuführen. Dieser Beitrag diskutiert die Vor- und Nachteile der Pläne und zeigt Alternativen zu einer neuen Rechtsform auf.

Text — Dr. Klaus-Heiner Röhl



**Dr. Klaus-Heiner Röhl** ist Senior Economist im Hauptstadtbüro Berlin des Instituts der deutschen Wirtschaft

Dr. Klaus-Heiner Röhl befasst sich mit mittelstandspolitischen und regionalökonomischen Fragen innerhalb des Bereichs Digitalisierung und Klimawandel.

Die Gemeinwohlorientierung hat in den vergangenen Jahren einen wachsenden Stellenwert in der Unternehmenslandschaft erhalten. Ausgelöst durch gesellschaftliche Prozesse, die dem Schutz der Umwelt und sozialen Belangen wachsende Aufmerksamkeit zukommen lassen, hat die „Corporate Social Responsibility“ (CSR) Eingang in die Nachhaltigkeits-Berichtspflichten größerer Unternehmen gefunden.<sup>1</sup> Sie gehört heute aber auch zum Selbstverständnis vieler Unternehmer und Unternehmerinnen; dies gilt in besonderem Maße für Neugründungen.

<sup>1</sup> EU-Richtlinie 2022/2464 und EU-Verordnung 537/2014; Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag, 2020, Unternehmen in „Verantwortungseigentum“. Gesellschaftsrechtliche Implikationen des Entwurfs eines Gesetzes zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Verantwortungseigentum, <https://fmos.link/20859>, abgerufen am 23.10.2023.

### Start-ups mit Gemeinwohlorientierung

Viele Start-up-Gründer und -Gründerinnen wollen nicht nur oder in erster Linie Geld verdienen, sondern mit ihren Ideen und Geschäftsmodellen auch die Welt oder zumindest ihr Umfeld verbessern.<sup>2</sup> Dies gilt etwa für Start-ups aus dem Gesundheitsbereich, aber in besonderem Maße im Umwelt- und Klimaschutzsektor. Die Ideen reichen von solarbetriebenen dezentralen Elektrizitätsmodulen für afrikanische Dörfer bis hin zu Kleinwindanlagen oder Steuerungssoftware zur Anpassung des Stromverbrauchs an die volatile Einspeisung. Derartige sozial oder ökologisch orientierte Start-ups haben seit ein paar Jahren mit dem Verband SEND (Social Entrepreneur-

<sup>2</sup> Deutscher Startup-Monitor, 2022, Innovation – gerade jetzt!, <https://fmos.link/20860>, abgerufen am 23.10.2023.

ship Netzwerk Deutschland) auch eine eigene Interessenvertretung, die in die Entwicklung der Strategie der Bundesregierung einbezogen wurde. Aber auch die nicht explizit auf diese gesellschaftlichen Ziele ausgerichteten Start-ups haben heute das Gemeinwohl verstärkt im Blick: in der Befragung des Deutschen Startup-Monitors 2022 gaben 40 % der teilnehmenden knapp 2.000 jungen Wachstumsunternehmen an, gesellschaftlich relevante Ziele jenseits der Entwicklung des Unternehmens zu verfolgen.

### Strategie der Bundesregierung für gemeinwohlorientierte Unternehmen

Die Bundesregierung bekennt sich in ihrer kürzlich vorgelegten „Strategie für Gemeinwohlorientierte Unternehmen und Soziale Innovation“ zu Verbesserungen in den Finanzierungsbedingungen, Gründungsförderung, mehr Beratung und rechtlichen Erleichterungen. Letztere sollen im Genossenschaftsrecht und Gemeinnützigkeitsrecht ansetzen. Auch „Verbesserungen im Gesellschaftsrecht“ werden genannt, wobei aber unklar bleibt, ob dies in Form einer Umsetzung der GmbH in Verantwortungseigentum bewirkt werden soll.<sup>3</sup>

### Verantwortungseigentum

Auch im etablierten Mittelstand gibt es eine Diskussion um eine stärkere Gemeinwohlorientierung in Form des so genannten Verantwortungsunternehmertums, bei dem Einzelunternehmen oder Familien auf den Zugriff auf das Unternehmenskapital dauerhaft verzichten und (oft) bestimmte Gemeinwohlregeln für das Unternehmen akzeptieren. Durch die Einbringung der Unternehmensanteile in eine Stiftung ist dies zwar schon lange möglich – man denke an Bosch – doch das Stiftungsmodell ist aufwendig und deshalb nur für Großunternehmen geeignet. Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) ist demgegenüber auf sehr strikte gemeinwohlorientierte Unternehmensziele (wie etwa Behindertenwerkstätten) festgelegt und dem Gemeinnützigkeitsrecht unterworfen, wofür sie steuerliche Vorteile genießt.<sup>4</sup> Die Pläne für Ver-

antwortungseigentum sehen hingegen eine Bindung nur auf der Kapitalseite des Unternehmens vor, während das Geschäftsmodell nicht unbedingt gemeinnützig sein muss. Hierfür gibt es bislang keine gesetzliche Regelung unterhalb des komplexen Stiftungsmodells. Allerdings können sich Familienunternehmen selbst entsprechende Satzungen geben, die eine Veräußerung von Anteilen oder Entnahme von Kapital verhindern. Die Bindungswirkung ist dann aber geringer als im Falle einer neuen juristischen Unternehmensform, da die Satzung änderbar ist.

Mit einem bereits 2020 vorgelegten Gesetzentwurf für eine GmbH mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV oder VE-GmbH) wollte die 2019 gegründete Stiftung Verantwortungseigentum die fehlende Regelungslücke schließen und die Idee einer strikten Kapitalbindung ohne Zugriffsmöglichkeit der Eigentümer gesetzlich untermauern. „Unternehmen in Verantwortungseigentum ähneln dabei Familienunternehmen. Sie unterscheiden sich aber darin, dass diese Unternehmen nicht automatisch an genetische Verwandte weitergegeben werden, sondern an Menschen, deren Werte und Fähigkeiten das Unternehmen weiter prosperieren lassen.“<sup>5</sup> Das Unternehmen in Verantwortungseigentum benötigt daher eine Ausnahme von der Erbschaftsteuer über die bestehenden Vergünstigungen für Familienunternehmen hinaus, was angesichts der Kapitalbindung gerechtfertigt erscheint: Das Unternehmen gehört quasi sich selbst und nicht der jeweiligen Unternehmensführung. Trotz prominenter Unterstützung durch Unternehmer, Wirtschaftswissenschaftler und Politiker, wie dem damaligen Wirtschaftsminister Peter Altmaier,<sup>6</sup> und eines Bekenntnisses der derzeitigen Koalition zu dem Konzept wurde der Gesetzesentwurf allerdings nach der Bundestagswahl bislang nicht durch das Justizministerium weiterverfolgt und zur Umsetzung gebracht.

3 BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023, Im Fokus: Gemeinwohlorientierte Unternehmen stärken und eine Gründungswelle befördern, <https://fmos.link/20861>, abgerufen am 23.10.2023.

4 §§ 52 – 58 Abgabenordnung (AO)

5 Alexander-Christoffel, T., 2023, Die GmbH-gebV als neue Rechtsform für „Verantwortungseigentum“, <https://fmos.link/20862>, abgerufen: 23.10.2023

6 Brors, P./Holzki, L., 2020, Weitere GmbH-Variante: 600 Experten fordern neue Rechtsform für Unternehmen, in: Handelsblatt, 01.10.2020.

## Mögliche Probleme des Konzepts Verantwortungseigentum

### Nachfolgeproblematik

Familienunternehmen weisen häufig ein Nachfolgeproblem auf, da sich in der Familie nicht immer ein geeigneter Nachfolger oder eine geeignete Nachfolgerin findet. Ein Verkauf des Unternehmens scheitert jedoch oft; z. B. aufgrund unterschiedlicher Preisvorstellungen der Eigentümerfamilie und potenzieller Übernehmer.<sup>7</sup> Dieses Problem soll mit dem Verantwortungseigentum gelöst werden, da ein familienexterner Nachfolger kein Kapital benötigt: Er übernimmt sozusagen nur die Geschäftsführung, aber kein Eigentum. Damit entfällt allerdings zugleich ein wichtiges Motiv zur Übernahme eines Unternehmens. Ist der neue Verantwortungs-(nicht-)Eigentümer nicht oder nach einiger Zeit nicht mehr ausreichend altruistisch motiviert, so ist ein Geschäftsführergehalt entsprechend der Bestellung eines externen Geschäftsführers innerhalb eines Familienunternehmens zu zahlen.

### Prinzipal-Agent-Problem

Damit kann ein so genanntes Prinzipal-Agent-Problem<sup>8</sup> entstehen: In der Prinzipal-Agent-Theorie kommt es zu einem Marktversagen<sup>9</sup> aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung, wobei der Agent (hier: Geschäftsführer) über einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal (hier: Eigentümer) verfügt; z. B. weil seine Handlungen nicht oder nicht kostenlos beobachtbar sind.<sup>10</sup> So können die Interessen des Geschäftsführers von denen des Unternehmens und des in ihm gebundenen Vermögens abweichen. Der Eigentümer muss üblicherweise einen Kontrollaufwand leisten, um die Arbeit eines beauftragten Agenten zu überwachen; in einer Aktiengesellschaft kontrolliert beispielsweise der Aufsichtsrat den Vorstand. Bei Unternehmensstiftungen tragen die Bemühungen zur Lösung des Prinzipal-Agent-Problems zur Komplexität des Stiftungsmodells bei. Ein Bei-

spiel ist die Doppelstiftungsstruktur von Bosch: die gemeinnützige Robert Bosch Stiftung GmbH hält den Großteil der Kapitalanteile, während die Stimmrechte bei der Robert Bosch GmbH von der Robert Bosch Industrietreuhand KG gehalten werden.

Das Ignorieren des Prinzipal-Agent-Problems im Vorschlag für eine GmbH-gebV erscheint problematisch: Es gibt keine Garantie, dass der Entscheidungsträger, der nicht sein eigenes Vermögen verwaltet, sondern das Verantwortungseigentum, immer die Interessen des Unternehmens über seine eigenen als (letztlich) bezahlter Geschäftsführer stellt. Gesellschafter ohne Gewinnansprüche könnten „ihre Gewinnbeteiligung in Form von überhöhten Gehältern oder sonstigen Verträgen suchen oder mittels Gesellschafterdarlehen Zinsen vereinnahmen“,<sup>11</sup> ohne dass eine wirksame Kontrolle bestünde. Ein Beirat könnte diese Aufsichtsfunktion übernehmen, müsste dafür aber mit Rechten und Pflichten ähnlich einem Aufsichtsrat einer AG ausgestattet werden. Die Komplexität (und die Kosten) nehmen damit entgegen der Intention wieder zu.

### Wettbewerbsverzerrung und „Etikettenschwindel“ bei einer Neuregelung vermeiden

Ein Problem sowohl bei der Gemeinwohlorientierung im Unternehmensbereich als auch für das Verantwortungseigentum sind – sofern es Vergünstigungen für diese Unternehmen etwa im steuerlichen oder regulatorischen Bereich gibt – die fließenden Übergänge zur restlichen Unternehmenslandschaft. So verwahrten sich die in Deutschland starken Familienunternehmen nach seinem Aufkommen vor circa fünf Jahren gegen den Begriff „Verantwortungsunternehmertum“, suggeriert dieser doch, andere Unternehmen würden keine oder wenig Verantwortung für ihre Mitarbeiter und die Umwelt übernehmen. Eine begünstigende Neuregelung könnte auch einen „Etikettenschwindel“ befördern,<sup>12</sup> wenn die Deklaration handfester Vorteile, z. B. in der Besteuerung oder Regulierung, mit sich bringt.

7 DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2022, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022, <https://fmos.link/20863>, abgerufen am 23.10.2023.

8 Ross, S. R., 1973, The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, Jg. 63, Nr. 2, S. 134-139.

9 Mögliche Formen sind adverse Selektion, „Moral Hazard“ und Hold-up.

10 Scheufen, M., 2019, Angewandte Mikroökonomie und Wirtschaftspolitik: Mit einer Einführung in die ökonomische Analyse des Rechts, S. 242 – 249, 2. Auflage 2020, Berlin.

11 Weitemeyer, B., 2020, Die GmbH in Verantwortungseigentum – Etikettenschwindel oder Verantwortungsbewusstsein?, in: LTO vom 9.10.2020, <https://fmos.link/20864>, abgerufen am 23.10.2023.

12 Weitemeyer, 2020.



Dies sollte in der Strategie der Bundesregierung berücksichtigt werden.

#### Fazit

Die Einführung einer GmbH mit gebundenem Vermögen bzw. in Verantwortungseigentum bietet eine Möglichkeit, Unternehmen und ihr Kapital langfristig zu sichern. In anderen Ländern bestehen bereits ähnliche rechtliche Konstrukte, z. B. die Community Interest Company (CIC) im Vereinigten Königreich – die aber eher der deutschen gGmbH ähnelt – und die österreichische Privatstiftung, die allerdings Gewinne an ihre Gesellschafter ausschütten kann (die damit auch ein Kontrollinteresse besitzen).

In Deutschland besteht mit dem Stiftungsmodell ebenfalls bereits ein rechtliches Konstrukt zur Kapitalbindung. Vereinfachungen im Stiftungsrecht, die dieses Modell auch für den Mittelstand attraktiv machen, könnten daher eine Alternative zu einer neuen GmbH-Form bilden. Dies hätte den Vorteil, dass die Unternehmen der Stiftungsaufsicht unterliegen würden, während die Pläne für eine VE-GmbH wie ausgeführt die Gefahr eines Kontrolldefizits aufweisen. Auch das dänische Stiftungsmodell, auf das von den Befürwortern der VE-GmbH verwiesen wird, beinhaltet eine Behörde als Aufsichtsgremium. Grundsätzlich ist fraglich, ob die bisherigen gesellschaftsrechtlichen Regelungen zur Verhinderung von Entnahmen per Satzung nicht für mittelständische Unternehmen ausreichen. Diese lassen sich zwar per einstimmigem Beschluss der Gesellschafter ändern, doch dies wird von Weitemeyer (a.a.O.) gerade als Vorteil gesehen, da eine „Herrschaft der toten Hand“ auf

Ewigkeit außer im Insolvenzfall – denn darauf würden die Pläne für eine GmbH in Verantwortungseigentum hinauslaufen – kritisch beurteilt wird: Die Zukunft ist grundsätzlich unbekannt und könnte Anforderungen stellen, die Kapitalentnahmen, eine Übernahme des Unternehmens oder einen Zusammenschluss notwendig machen oder sinnvoll erscheinen lassen. ■



**Eine begünstigende Neuregelung könnte auch einen „Etikettenschwindel“ befördern, wenn die Deklarierung handfester Vorteile, z.B. in der Besteuerung oder Regulierung, mit sich bringt.**

# Sustainable Finance am Scheideweg

Eine neue Studie zeigt, was Menschen von nachhaltigen Investments  
abhält und was sich ändern muss

Der nachhaltige Wandel unserer Wirtschaft und Gesellschaft ist ein Gemeinschaftsprojekt. Dafür benötigt es unter anderem: viel Kapital. Eine vom nachhaltigen Investment Manager Pangaea Life bei YouGov in Auftrag gegebene bevölkerungsrepräsentative Studie fand nun heraus, was sich ändern muss, damit mehr Kleinanleger ihr Ersparnis nachhaltig anlegen.

Text — Daniel Regensburger



Foto: maxatarxiv/Stock

**B**is zu 550 Billionen Euro – so hoch veranschlagen Experten bis Mitte dieses Jahrhunderts den Investitionsbedarf allein für die Energiewende in Deutschland.<sup>1</sup> Ein historisches Projekt, das weder Staat noch EU allein stemmen können.

Was es braucht, ist daher eine kollektive Anstrengung, zu der jeder einen Beitrag leisten kann. Um Geld in nachhaltige Anlagen zu lenken, müssen Menschen auf breiter Basis überzeugt werden. Dies ist nur zu erreichen, wenn in der Mitte der Gesellschaft Akzeptanz und Vertrauen für die nachhaltige Geldanlage geschaffen und sie mit einer entsprechenden Anreizstruktur unterfüttert wird. Kollektiver und individueller Vorteil müssen Hand in Hand gehen. Die YouGov-Studie<sup>2</sup> zeigt, an welchen Stellschrauben die Finanzbranche drehen sollte.

### Nachhaltigkeit nicht nur positiv konnotiert

„Wenn Sie den Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ hören – was verbinden Sie am ehesten damit?“ Das wollte Pangaea Life im Rahmen der neuen YouGov-Studie zum nachhaltigen Investieren von 2094 Befragten in Deutschland wissen. Das Ergebnis: 54 % aller Befragten verbinden die neutrale Zuordnung „Wandel und Veränderung“ mit dem Begriff. Mit größerem Abstand folgen dicht hintereinander „Hoffnung“ (29 %) und „Verzicht“ (28 %).

Die Mehrheit hat erkannt, dass Nachhaltigkeit und allen voran die Bekämpfung des Klimawandels nicht ohne Wandel und Veränderung funktionieren kann. Dass die Zuschreibungen Hoffnung und Verzicht beinahe gleichrangig auf Platz zwei und drei rangieren, zeigt uns, dass Menschen Nachhaltigkeit mit einer positiven Zukunftsvision, aber auch mit Einschränkungen verknüpfen. Positive und negative Assoziationen halten sich die Waage. Das Resultat spiegelt so gesehen auch die Diskussionen über den richtigen Weg in Sachen Klimaschutz in unserer Gesellschaft wider.

### Nachhaltigkeitspräferenzen: Umweltschutz, Klimaschutz und Soziales fast gleichauf

Bei der Frage, welche Nachhaltigkeitsaspekte potenziellen Kunden bei der Wahl eines verantwortungsbewussten Anlageprodukts besonders wichtig sind, bestätigt die Studie einen Trend: Die Buchstaben „S“ und „G“ in ESG gewinnen weiter an Relevanz. Mit jeweils 16 % nannten die

Befragten „Ethische Unternehmensführung“ und „Soziale Belange“ am dritthäufigsten. Auffällig ist, dass die Studienteilnehmer auf Platz eins dem Aspekt „Umweltschutz“ (21 %) sogar noch mehr Wichtigkeit beimessen als dem zweitplatzierten „Klimaschutz“ (20 %).

Nachhaltiges Investieren ist heute nicht mehr „nur öko“. Die Studie zeigt, dass nachhaltige Investmentprodukte heute die komplette Klaviatur der Nachhaltigkeit bespielen sollten. Soziale und ethische Aspekte werden immer mehr zur Pflicht.

### Greenwashing-Debatte hinterlässt Spuren

Einige Anbieter nachhaltiger Anlageprodukte mussten sich in letzter Zeit mit Greenwashing-Vorwürfen in der Öffentlichkeit auseinandersetzen. Diese mediale Debatte prägte auch die Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit im Finanzsektor: Dementsprechend nennt eine Mehrheit von 21 % der Befragten „Bedenken wegen Greenwashing“ als größte persönliche Hürde für nachhaltiges Investieren. „Zu geringes Wissen“ wurde mit ebenfalls 21 % gleich häufig als Grund genannt, warum Befragte (noch) nicht nachhaltig investieren. Auf Platz zwei folgen mit jeweils 16 % Bedenken wegen eines „zu hohen Risikos“ und die Angabe, „kein Interesse am Thema“ zu haben. „Mangelnde Transparenz“ beklagten die Befragten zu 15 %.

Die Studie weist Anbietern und Beratern nachhaltiger Anlageprodukte eine klare Richtung: Für mehr Akzeptanz sind alle gefragt, nachhaltige Produkte besser zu erklären und Wissen über deren Risiko-Renditeprofil und Funktionsweise verständlich zu vermitteln. Transparenz ist und bleibt das A und O, wenn die Branche den allseitigen Greenwashing-Verdacht entkräften will. Indem sie klarer aufzeigt, worin der Nutzen nachhaltiger Investments konkret besteht, kann es gelingen, mehr Menschen davon zu überzeugen, mit ihrem Ersparten einen echten Unterschied machen zu können.

### Bessere Wissensvermittlung verspricht mehr Geld in Nachhaltigkeit

Für die Finanzbranche ebenso interessant wie für die Gesellschaft insgesamt: Was muss passieren, damit mehr Menschen ihr Geld ökologisch, ethisch und sozial anlegen? Auch hierauf gibt die Studie konkrete Antworten: Eine „bessere Erklärung der Produkte“ wäre für die Befragten mit 21 % der wichtigste Anreiz, um nachhaltig zu investieren. Obwohl viele Studien zeigen, dass nachhaltige Anlagen keine schlechtere Rendite als herkömmliche Produkte erwirtschaften, befürchten die Befragten genau das: Mit 18 % rangiert die Antwort „mindestens dieselbe Ren-



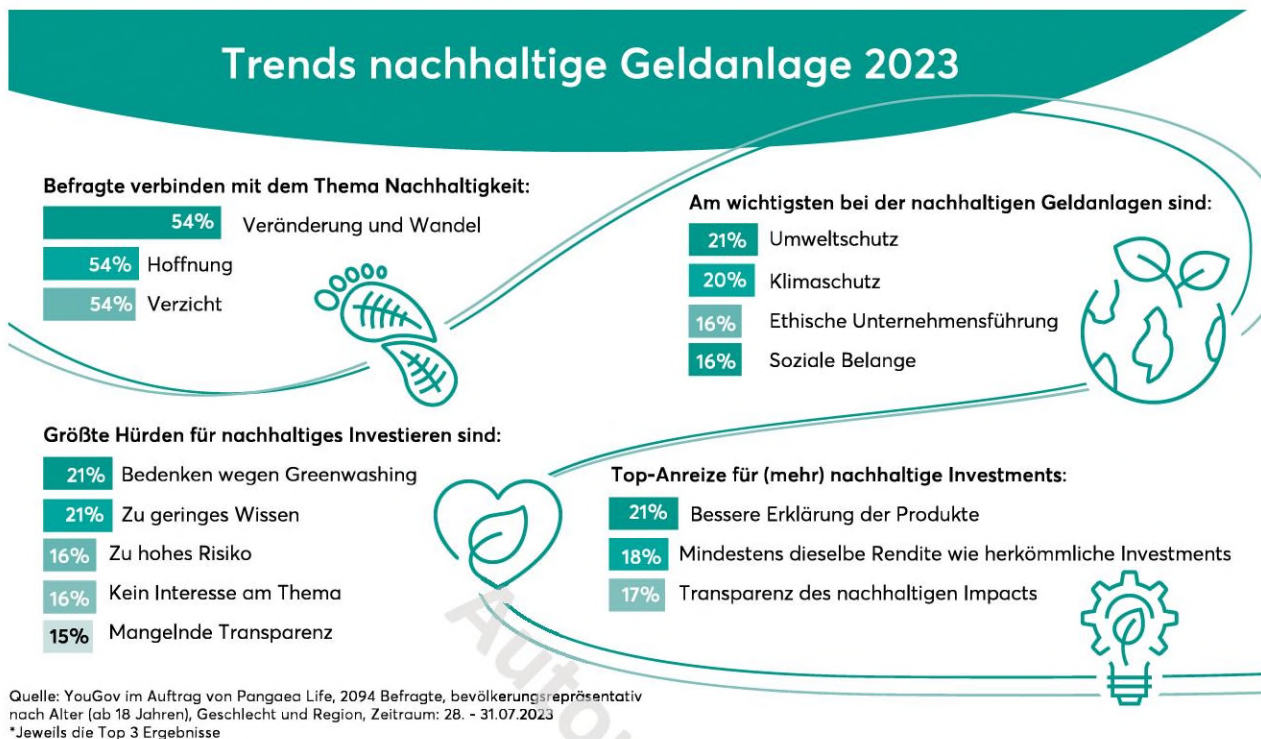
**Daniel Regensburger**  
Geschäftsführer Pangaea  
Life GmbH

Daniel Regensburger ist seit 2007 in unterschiedlichen Positionen bei der Versicherungsgruppe die Bayerische tätig. Nach seinem dualen Studium und diversen Stationen im Konzern ist er seit 2018 als Geschäftsführer der Pangaea Life GmbH tätig, die auf Sachwert-Investments in Kernbereichen der nachhaltigen Transformation spezialisiert ist.

<sup>1</sup> <https://fmos.link/28578> (zuletzt abrufbar 20.10.2023).

<sup>2</sup> YouGov im Auftrag von Pangaea Life, 2094 Befragte, bevölkerungsrepräsentativ nach Alter (ab 18 Jahren), Geschlecht und Region, Zeitraum: 28. - 31.07.2023

Abbildung 1: Was erregt Skepsis bei der nachhaltigen Geldanlage?  
Eine neue Studie von Pangaea Life liefert Aufschlüsse



dite wie herkömmliche Investments“ auf dem zweiten Platz der wichtigsten Gründe für (mehr) nachhaltige Investments. Eine bessere “Transparenz des nachhaltigen Impacts“ (17 %) stellt für Verbraucher den dritt wichtigsten Anreiz dar, ihr Geld in nachhaltigen Fonds, Aktien oder anderen Produkten anzulegen.

### Mit digitaler Investmentreise und Quartalskonferenzen zu mehr Transparenz

Ein Best-Practice-Beispiel in der Schaffung von Know-how und Transparenz in der nachhaltigen Geldanlage liefert Pangaea Life selbst: Im Rahmen einer digitalen 360-Grad-Investmentreise nimmt die Marke ihre Kunden per VR-Brille mit zu den wichtigsten Investments ihrer beiden nachhaltigen Fonds. Darunter: Ein Besuch beim norwegischen Windpark „Tesla“, Einblicke in das Funktionieren der portugiesischen Wasserkraftwerke des Projekts „Sagres“ sowie ein Ausflug in das andalusische Hinterland zum Solarpark „La Cabrita“, einer der größten seiner Art in Europa. Und auch einige der nachhaltigen Stadtquartiere, wie das Projekt „Parkside Berlin“ oder „Urban Living Berlin“, können Teilnehmer virtuell besuchen. Im Sinne des Infotainment-Gedankens sollen Kunden und Berater sehen, wo das investierte Geld konkret investiert wird und wie dadurch nachhaltiger Nutzen entsteht. Auf vier-

teljährlichen Quartalskonferenzen berichtet die Geschäftsführung zudem aus erster Hand über alle neuen Entwicklungen der Fonds. Die aktuelle Wertentwicklung wird dort ebenso erklärt und eingeordnet, wie gesamtwirtschaftliche Trends und deren Auswirkungen auf die Investments erläutert. Zudem erhalten Kunden, Berater und alle Interessierten die Möglichkeit, selbst Fragen an das Management zu richten und mögliche Unsicherheiten oder Kritik direkt an die Verantwortlichen zu adressieren.

### Fazit: Wissen ist Trumpf

Wissen ist Trumpf – das gilt umso mehr, wenn die Finanzbranche mehr Geld in die nachhaltige Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft lenken will. Die Resultate der Studie zeigen, dass die nachhaltige Geldanlage häufig immer noch unter dem Vorurteil eines schlechteren Risikoprofils und einer geringeren Rendite leidet. Dies sollte Ansporn genug sein, für mehr Transparenz zu sorgen. Wenn es gelingt, das Wirken nachhaltiger Investments in den Bereichen E, S und G noch transparenter zu vermitteln, ist das ein enormer Hebel, um bei Themen wie der Energiewende, dem Bau nachhaltigen Wohnraums und weiteren Zukunftsbereichen einen großen Schritt nach vorne zu gehen. ■

**KlimaRZ**

# Klimaschutz braucht Recht

Die Zahl der Klimaklagen nimmt immer stärker zu und ist ein Ausdruck dafür, dass der Klimawandel eine der drängendsten Herausforderungen für die Welt ist. Die juristische Dimension des Klimaschutzes und des Klimarechts rückt dabei immer stärker in den Fokus.

## KlimaRZ – die neue Zeitschrift für materielles und prozessuales Klimarecht

- ➔ **Up to date im dynamischen Klimarecht**  
Überblick über alle komplexen Fragen des Klimarechts, die aktuelle Rechtsprechung und die klimarechtlichen Debatten.
- ➔ **Internationale Ausrichtung**  
Bericht über gesetzliche Vorgaben sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.
- ➔ **Unabhängige Berichterstattung**  
Wahl der wichtigsten Themen, neutral, aus rein redaktioneller Sicht, frei von äußeren Einflüssen.
- ➔ **Gesammeltes Wissen verständlich auf den Punkt**  
Unterschiedliche Interessen, Prioritäten und Perspektiven für Sie zusammengefasst.
- ➔ **Medienvielfalt**  
Die Online-Datenbank Owlit ermöglicht jederzeit den digitalen Recherche-Zugriff. Sie ist bereits im Preis inkludiert und steht 3 Nutzern mit einer breiten Auswahl an Urteilen, Gesetzestexten und Verwaltungsanweisungen zur Verfügung.



**Jetzt gratis testen:** [www.klimarz.de](http://www.klimarz.de)

**QR-Code scannen und testen!**

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Neumannstraße 10 | 40235 Düsseldorf | Fon: 0800 000-1637  
Fax: 0800 000-2959 | eMail: kundenservice@fachmedien.de

**FACHMEDIEN**  
otto schmidt



## INTERVIEW

# Power Purchase Agreements – zwischen Versorgungssicherheit, Erneuerbarkeit und Bezahlbarkeit

Infolge der hohen Energiepreise hat das Thema Energiewende in Industrieunternehmen höchste Priorität erreicht. Für die Finanzberichterstattung der Unternehmen ergeben sich in diesem Kontext zahlreiche Fragen. Niklas Polster, Director im Bereich Power, Utilities & Renewables bei der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Düsseldorf, kennt die Herausforderungen des Paradigmenwechsels in der Energiebranche, betont aber auch dessen Chancen am Beispiel von sogenannten Power Purchase Agreements (PPAs).

**NP** — Niklas Polster  
**VCD** — Viola C. Didier

**VCD** Herr Polster, welche Auswirkungen hat die Energiewende auf die Finanzberichterstattung von Unternehmen?

**NP** Für die meisten Industrieunternehmen ist die Energiewende eine Disruption der bestehenden Beschaffungsprozesse. Der Strom kommt nicht mehr einfach aus der Steckdose. Vielmehr ergeben sich Fragen zur Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit sowie der Erneuerbarkeit der Stromressourcen. Gleiches gilt für andere Energieträger, wie z.B. Gas. Durch diesen Paradigmenwechsel muss man die Energiebeschaffung insgesamt neu überdenken. Dabei besteht in der Finanzberichterstattung aktuell ein hohes Maß an Unsicherheit. Dies hängt zum einen mit dem Wandel im Bereich neuer Produkte und Technologien zusammen und andererseits natürlich mit den Folgen der hohen Energiepreise.

**VCD** Welche Rolle spielen die hohen Energiepreise für den Industriestandort Deutschland?

**NP** Nun, auf der einen Seite erschwert diese unsichere Phase Investitionsentscheidungen. Andererseits müssen Industrieunternehmen ihre eigenen Geschäftsmodelle und Lieferketten neu beurteilen. In diese Phase fallen eine Vielzahl von Maßnahmen, angefangen bei staatlichen Eingriffen wie der Strompreisbremse oder dem Industriestrompreis bis hin zur Ausweitung des Handels mit Emissionszertifikaten. Andererseits bieten sich Chancen, die Energiebeschaffungsstrategie durch innovative Lösungen wie PPAs zu ergänzen.

**VCD** Stichwort PPAs – welche Chancen und Risiken ergeben sich denn damit für Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien?

**NP** Kurz vorab zur Erklärung: Bei Power Purchase Agreements handelt es sich um spezielle Stromlieferverträge aus erneuerbaren Energieerzeugungsanlagen, die zwischen einem Verkäufer und einem Käufer abgeschlossen werden. Der Käufer kann sich mit einem PPA grünen Strom langfristig sichern. Dies dient einerseits der Preisfixierung auf der Einkaufsseite und bringt auf der Anbieterseite Planungssicherheit, was

den Ausbau der erneuerbaren Erzeugungsanlagen fördert. Gleichzeitig stellt dies einen großen Hebel zur Reduzierung der Scope-II-Emissionen dar – also die Emissionen aus dem Einkauf von Energie.

Die wesentlichen Chancen und Risiken liegen aus meiner Sicht im Umgang mit Marktpreisrisiken und Glaubwürdigkeit bei den Bemühungen um Nachhaltigkeit. Man muss bedenken, dass Strom nur begrenzt lagerfähig ist und die Erzeugung aus erneuerbaren Energien fluktuiert. Sehen die Verträge den Bezug der gesamten Erzeugungsmenge vor, wird damit eine Variabilität des Volumens in Kauf genommen. Hierfür trägt in den meisten Fällen der Abnehmer das Risiko.

**VCD** Sind PPAs denn schon weit verbreitet?

**NP** Deutschland ist einer der am schnellsten wachsenden PPA-Märkte in Europa. In 2021 und vor allem 2022 haben die hohen Futurepreise in den Frontjahren die PPA-Preise nach oben getrieben, gleichzeitig haben Interventionen wie die Erlösabschöpfung Verunsicherung in den Markt gebracht. Aber das erste Halbjahr 2023 zeigt einen Aufwärtstrend, denn das Preisniveau beruhigt sich etwas und dadurch nehmen die PPA-Abschlüsse zu. Vor allem im Bereich der Photovoltaikanlagen sind die Genehmigungs- und Bauprozesse deutlich schneller als im Bereich Wind, was sich positiv darstellt. Im Bereich Offshore bleibt es abzuwarten, wie sich der Markt in Folge der Lieferkettenproblematik entwickelt. Insgesamt ist es ratsam, den Markt genau zu beobachten, um zum richtigen Zeitpunkt den PPA abzuschließen.

**VCD** Wie sieht es mit der Bilanzierung von PPAs bzw. generell neuen Produkte und Vertragsarten aus?

**NP** Die Schwierigkeit bei der Bilanzierung von neuen Produkten oder Verträgen wie PPAs besteht insbesondere deshalb, weil es sich um erstmalige oder seltene Sachverhalte handelt und deshalb eine vertragsspezifische Analyse und Auswertung notwendig ist. Aktuell liegt beispielsweise die Beurteilung der Bilanzierung von PPAs beim internationalen Standardsetter, IASB. Hier wird diskutiert, ob bei kurzfristigen Abverkäufen infolge der schwankenden Erzeugungsmengen die sogenannte „Own use exemption“ erfüllt sein kann. Diese besagt grundsätzlich, dass der gesamte eingekaufte Strom auch für die Produktion verbraucht werden muss und nicht weiterveräußert werden darf. Bei schwankenden

Erzeugungen aus erneuerbaren Energien, die nicht zu jeder Zeit mit dem Stromverbrauch korrelieren, ist dies herausfordernd. Auch die Frage nach einer Anwendung von Hedge Accounting ist je nach Sachverhalt spezifisch zu klären.

**VCD** Das klingt nach echtem Neuland ...

**NP** In gewisser Weise schon! Zudem erhalten PPAs eine Reihe von komplexen Klauseln, die es zu analysieren gilt. Hier ist es ratsam, sich intensiv mit den Verträgen auseinanderzusetzen, weshalb einige Industrieunternehmen beginnen, eine eigene In-House-Energieabteilung aufzubauen. Zur sachgerechten Bilanzierung dieser Produkte ist dann eine sorgfältige Analyse der Sachverhalte und ein Verständnis über Chancen, Risiken und die einschlägigen Rechnungslegungsstandards erforderlich.



**Niklas Polster**  
Niklas Polster ist  
Director und leitet bei  
Deloitte die Energy  
Trading & Markets  
Group.

Sein Schwerpunkt  
liegt in der Prüfung  
und Beratung von  
Energieunternehmen.  
Außerdem ist er Lehr-  
beauftragter an der  
Dualen Hochschule  
Baden-Württemberg.



**Viola C. Didier**  
Herausgebende  
Chefredakteurin der  
ESGZ

Viola C. Didier ist  
Fachjournalistin,  
Volljuristin und  
Gründerin des RES  
JURA Redaktions-  
büros ([www.resjura.de](http://www.resjura.de)). Sie ist auf die  
Themen Recht,  
Steuern, Nach-  
haltigkeit, Finanzen  
sowie Wirtschafts-  
prüfung spezialisiert  
und arbeitet als  
externe Schriftleite-  
rin für Fachverlage,  
Wirtschaftsprü-  
fungsgesellschaften,  
Kanzleien und  
Unternehmen.

## Die wesentlichen Chancen und Risiken liegen aus meiner Sicht im Umgang mit Marktpreisrisiken und Glaubwürdigkeit bei den Bemühungen um Nachhaltigkeit.

**VCD** Wie stark ist der Einfluss von solch neuen Produkten wie PPAs auf die Prozesse in der Finanzabteilung, insbesondere im Hinblick auf das Risikomanagement?

**NP** Die Energiepreiskrise hat aus meiner Sicht dazu geführt, dass auch bei Industrieunternehmen das Thema Marktpreisrisiken im Risikomanagement stärker verankert wurde. Viele Unternehmen haben dazu in den vergangenen Monaten die Weichen gestellt, zum Beispiel durch die Optimierung des Energieeinkaufs, verstärkte



Preisabsicherung oder die explizite Berücksichtigung des Faktors Energie in der Kostenrechnung. Die rapiden Veränderungen erfordern jetzt von der Finanzabteilung stärkere strategische Einblicke und abteilungsübergreifende Partnerschaften. Das gilt auch für die Beurteilung neuer Produkte, wo beispielsweise ein Prozess zur Beteiligung aller Abteilungen aufgesetzt werden kann. So ist in der Regel ein CFO-Approval notwendig, um größere neue Verträge, wie PPAs, abzuschließen. Wird die Finanzabteilung nicht von Beginn an einbezogen, kann das den Prozess verzögern oder den Abschluss gefährden.

**VCD** Trotz dieser Herausforderungen sind PPAs aber doch ein innovatives Instrument mit vielen Vorteilen. Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach erforderlich, um PPAs für Industrieunternehmen in Deutschland attraktiver zu gestalten?

**NP** Das ist eine spannende Frage mit keiner einfachen Antwort. In meiner persönlichen Wahrnehmung herrscht eine gewisse Aufbruchstimmung bei Unternehmen, Maßnahmen zum Schutz des Klimas zu ergreifen. Gleichzeitig ist es notwendig, dass die richtigen politischen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Unsicherheiten vorzubeugen. Dazu zählen neben der Klarheit des Strommarktdesigns insbesondere politische Ansatzpunkte wie die Absicherung des Ausfallrisikos für Abnehmer und die Unterstützung bei der Projektfinanzierung der Erzeuger. Ein Beispiel wäre das norwegische Modell, in dem der Staat bei Zahlungsausfall des PPA-Abnehmers einspringt und die Stromlieferung

abnimmt und vergütet. Dies gibt dem Erzeuger Sicherheiten und erhöht die Anzahl an möglichen Abnehmern. So trivial das klingt, aber es gilt auch Bilanzierungsfragestellungen aufzuarbeiten und Klarheit zu schaffen. Bei aller Agilität sollte man dabei einen kühlen Kopf bewahren. Insgesamt überwiegen meines Erachtens die Chancen für PPAs in Deutschland.

**VCD** Vielen Dank für das spannende Interview und Ihre Einschätzung! ■



**Die Energiepreiskrise hat aus meiner Sicht dazu geführt, dass auch bei Industrieunternehmen das Thema Marktpreisrisiken im Risikomanagement stärker verankert wurde.**

# Grüne Kredite sind nicht per se risikoärmer

## Die Sustainable-Finance-Strategie der BaFin

Welche Rolle spielt die Finanzaufsicht BaFin bei der Transformation zu einer klimaneutralen Wirtschaft? BaFin-Exekutivdirektor Rupert Schaefer erläutert die Sustainable-Finance-Strategie der Behörde.

Text — Rupert Schaefer

**D**er Finanzsektor ist ein wichtiger Faktor des Wandels. Das war schon in früheren Transformationsphasen so, beispielsweise während der ersten Industrialisierung. Und das gilt auch heute für den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft.

Um die notwendigen Investitionen zu finanzieren und ausreichend Kapital in nachhaltige Projekte zu lenken, braucht es starke und robuste Finanzakteure. Das zu gewährleisten ist unsere Kernaufgabe. Wir, die BaFin, sorgen für ein stabiles, funktionsfähiges und integriertes Finanzsystem.

Zusätzlich setzen wir uns für Transparenz ein. Wir wollen so erreichen, dass Verbraucherinnen und Verbraucher eigenverantwortliche und gut informierte Entscheidungen treffen können. Das gilt auch für das Thema Nachhaltigkeit.

Es ist unsere Aufgabe, sicherzustellen, dass nur Produkte und Dienstleistungen als nachhaltig gelabelt werden, die es auch wirklich sind. Greenwashing zerstört Vertrauen. Es ist eines der größten Risiken der Transformationsfinanzierung. Wir als BaFin gehen entschlossen dagegen vor.

Welche Rolle und Prioritäten wir für die BaFin sehen, haben wir in unserer Sustainable-Finance-Strategie festgehalten. Wir orientieren uns an den drei Kriterien Environmental, Social

und Governance (ESG). Der Schwerpunkt unserer Aufsicht liegt aber derzeit aufgrund des Regulierungsstands und der verfügbaren Daten auf der Dimension Environmental, insbesondere auf dem Klimawandel.

Wir berücksichtigen Nachhaltigkeitsaspekte in unserer Aufsicht. Das heißt aber nicht, dass wir eigene umwelt-, sozial- oder wirtschaftspolitische Ziele verfolgen oder Finanzflüsse lenken wollen. Das ist Aufgabe der Politik.

### 1. Regulierung

Einer der fünf Schwerpunkte unserer Strategie ist eine **praxistaugliche und risikoorientierte Regulierung**. Mit diesem Ziel bringen wir uns in gesetzgeberische Vorhaben ein und teilen unsere Expertise.

Aufsichtsrecht soll ausschließlich den Zielen der Solvenz-, Verhaltens- und Marktaufsicht dienen. Entscheidend sollte immer – auch beim Thema Nachhaltigkeit – das konkrete Risiko sein. Bei-



**Wir berücksichtigen Nachhaltigkeitsaspekte in unserer Aufsicht. Das heißt aber nicht, dass wir eigene umwelt-, sozial- oder wirtschaftspolitische Ziele verfolgen oder Finanzflüsse lenken wollen. Das ist Aufgabe der Politik.**

spielsweise sind grüne Kredite und grüne Anlagen nicht per se risikoärmer. Wir lehnen daher bei den Eigenkapitalanforderungen Penalising- und Supporting-Faktoren ausdrücklich ab.

Wir setzen uns für eine praxistaugliche Regulierung ein, die proportional zu den Risiken und über die verschiedenen Finanzmarktsektoren konsistent ist. Bei deren Auslegung legen wir besonderen Wert auf Rechtssicherheit.

## 2. Zuverlässigere Daten

Beaufsichtigte Unternehmen können Transitions- und physische Risiken nur effektiv steuern, wenn sie auf verlässliche Daten von Unternehmen in allen Wirtschaftssektoren zurückgreifen können. **Zuverlässigere Daten zu finanziellen Klimarisiken sind daher der zweite Handlungsschwerpunkt unserer Strategie.** Noch fehlen Daten zu Nachhaltigkeitsrisiken. Das wird sich aber innerhalb der nächsten Jahre ändern, auch durch neue regulatorische Anforderungen. Dabei geht es nicht um „immer mehr Daten“ als Selbstzweck, sondern um aussagekräftige, verlässliche Informationen zu wesentlichen Nachhaltigkeits-Aspekten. Sie sollten möglichst effizient erhoben und leicht zugänglich geteilt werden.

## 3. Risikomanagement

Wir als BaFin sorgen dafür, dass die von uns beaufsichtigten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsrisiken im Griff haben und entsprechend gegensteuern, wenn diese Risiken wachsen. **Der dritte Handlungsschwerpunkt unserer Strategie ist daher ein angemessenes Management umweltbezogener finanzieller Risiken.** Nachhaltigkeitsrisiken sind keine neue Risikoart für uns. Im Gegenteil: Sie schlagen sich in den altbekannten Risikokategorien „Marktpreisrisiko“, „Kreditrisiko“, „versicherungstechnische Risiken“, „operationelle Risiken“ oder „strategische Risiken“ nieder. Allerdings sind Umwelttrisiken Risikotreiber mit besonderen Eigenschaften – Stichworte sind unter anderem „Langfristigkeit“ sowie „Unsicherheit bei Annahmen und kritischen Variablen“. Für die Methoden und internen Risikomodelle der Institute sind sie eine Herausforderung.

Auch neue, sogar innovative Ansätze sind hier gefragt. Die Institute müssen daran arbeiten, diese zu erkennen, zu messen und zu managen. Dafür müssen sie herausfinden, wo genau spezifische Verwundbarkeiten und Konzentrationsrisiken liegen.

Für unsere Aufsichtsarbeit gilt stets: Wir setzen unsere Schwerpunkte proportional und risikoorientiert.

## 4. Greenwashing

Anlegerinnen und Anleger sollten selbst entscheiden können, welche Produkte aus ihrer Sicht nachhaltig sind – und welche nicht. Dafür braucht es Klarheit. Nicht jede Kundin oder jeder Kunde kann oder will selbst Research betreiben und seine eigene Anlagestrategie für Nachhaltigkeit entwickeln.

Finanzdienstleister müssen sich schon bei der Entwicklung ihrer Produkte mit den Nachhaltigkeitszielen ihres adressierten Zielmarkts auseinandersetzen, also ihrer potenziellen Kundinnen und Kunden. Zudem brauchen die Unternehmen für das Design ihrer Produkte aussagekräftige Daten und Ratings, die auf transparenten Methoden beruhen und frei von Interessenkonflikten sind. In den Anlegerinformationen müssen sich das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens, Finanzprodukts oder einer Finanzdienstleistung eindeutig, verständlich und redlich widerspiegeln. Kundinnen und Kunden dürfen nicht in die Irre geführt werden.

**Die Prävention und Bekämpfung von Greenwashing ist der vierte Schwerpunkt unserer Strategie.** Wir achten beispielsweise darauf, dass kein deutscher Publikumsfonds als nachhaltig gelabelt wird, der dieses Attribut nicht verdient.

Wir alle wissen: Grün ist nicht gleich grün, und teilweise sind heutige Offenlegungsanforderungen zu komplex. Wir als BaFin setzen uns dafür ein, dass der Regulierungsrahmen weiterentwickelt wird: hin zu mehr Aussagekraft und Verständlichkeit.

## 5. Wissen

Das Ziel einer nachhaltigen und klimaneutralen Wirtschaft findet breite Anerkennung, zugleich ist der Weg dorthin anspruchsvoll. Die wesentlichen Weichen stellt die Politik. Für uns als BaFin ist es aufgrund der Dynamik und Vielschichtigkeit der Thematik wichtig, uns mit allen relevanten Stakeholdern laufend auszutauschen. **Generieren und Teilen von Wissen im offenen Dialog ist daher der fünfte Handlungsschwerpunkt unserer Strategie. ■**



**Rupert Schaefer**  
BaFin-Exekutivdirektor Strategie, Policy und Steuerung

Rupert Schaefer ist seit November 2022 Exekutivdirektor für den Geschäftsbereich Strategie, Policy und Steuerung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Vor seinem Eintritt in die BaFin war er von 2010 bis 2022 für die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) tätig. Seit 2015 gehörte er der Geschäftsleitung der FINMA an.

**ZURe**

# NEU: Zeitschrift für Unternehmensjuristen, Rechtsabteilungen und deren Berater

**REthinking:Law  
inside:  
Die neuesten  
Entwicklungen  
im Bereich  
Legal Tech**

**Berufs-, Unternehmens- und Wirtschaftsrecht  
treffen auf Legal Tech**



- ZURe ist die einzige Zeitschrift auf dem Markt, die sich sowohl an Unternehmensjuristen in den Unternehmen als auch an deren Berater in Kanzleien richtet.
- Einzigartige und gewinnbringende Einblicke in progressive Rechts-, Karriere- und Legal Tech-Themen.
- Mit Praxistipps, Anwendungsfällen, Best-Practice-Beispielen und Checklisten für den Arbeitsalltag.
- Neben fundierter juristischer Information schaut die ZURe mit Karriere- und Wellbeing-Beiträgen über den fachlichen Tellerrand.



**Jetzt Gratis-Paket (Print + Digital) sichern!**

[www.zure-zeitschrift.de](http://www.zure-zeitschrift.de)

oder QR-Code  
scannen



# Aktuelle Rechtsprechung zu Nachhaltigkeitsthemen

Jeden Monat stellt die Fokusgruppe ESG der Kanzlei KLIEMT Arbeitsrecht aktuelle Gerichtsentscheidungen vor, die Nachhaltigkeitsthemen aus den drei Bereichen Environmental, Social und Governance betreffen. Die Übersicht dient der Information über aktuelle Entwicklungen; die vollständigen Entscheidungsgründe finden Sie in aller Regel online, insbesondere in der Entscheidungsdatenbank Owlit.

## „Gebührenglück“ für „Klimakleber“ in Berlin?

Berliner Polizei darf vorerst für Entfernung von Klimaklebern keine Gebühren von diesen erheben

VG Berlin (21.09.2023 – 1 L 363/23)

Die Klimaaktivisten der so genannten „Letzten Generation“ polarisieren mit ihren Protestaktionen, insbesondere ihren Blockaden per „Klebeaktion“ auf öffentlichen Straßen, in Flughäfen etc.

Entsprechend vielfältige Gelegenheit haben auch die Gerichte, sich mit den Aktivitäten dieser Gruppe zu befassen. Von der Strafbarkeit der Organisation insgesamt sowie des „Klebens“ in concreto über Schadenersatzforderungen etwa von Flughafenbetreibern stellen sich zahlreiche juristische Fragen. Dies gilt nicht zuletzt für die Frage, die das VG Berlin vorliegend in einem Eilverfahren zu entscheiden hatte: Wenn die Berliner Polizei „festgeklebte“ Aktivisten von der Straße entfernt, kann sie hierfür von den Aktivisten Gebühren für den polizeilichen Einsatz verlangen?

Konkret ging es um einen Aktivisten, der sich im Juni 2022 gemeinsam mit Gesinnungsgenossen auf einer Berliner Straßenkreuzung festgeklebt hatte, nach eigener Einlassung, um hierdurch gegen die Klimapolitik der Bundesregierung zu demonstrieren. Die Berliner Polizei forderte ihn zum Verlassen der Kreuzung auf. Nachdem er dies verweigerte, lösten Polizeibeamte den Kleber ab und trugen ihn von der Straße, da sie ihn als eine Gefahr für die öffentliche Sicherheit und Ordnung wahrnahmen.

Im April 2023 erhob die Polizeibehörde hierfür – basierend auf der einschlägigen Gebührenordnung (PolBenGebO) – eine Gebühr von 241 €. Der Antragsteller wandte sich hiergegen mit Erfolg. Zwar sieht die PolBenGebO eine Gebührenfestsetzungsmöglichkeit für die unmittelbare Ausführung von Maßnahmen und für Ersatzvornahmen zur Gefahrenabwehr für Personen, Sachen oder Tiere gemäß den §§ 14, 15 und 36 des Allgemeinen Sicherheits- und Ordnungsgesetzes (ASOG) Berlin vor. Jedoch habe es sich um keinen der beiden Fälle gehandelt: Eine Ersatzvornahme scheidet mangels vertretbarer Handlung aus; die unmittelbare Ausführung müsse ohne, nicht aber wie hier gegen den Willen des Betroffenen erfolgen. Jedenfalls – so das VG – habe aber kein Fall der Gefahrenabwehr, sondern nur der Sicherstellung des ordnungsgemäßen Straßenverkehrs vorgelegen, für den keine Gebühr erhoben werden durfte.

Die Entscheidung zeigt einmal mehr die Wildwüchse des Föderalismus auf. Während die Rechtslage in Berlin – wie oben dargestellt – hier den Aktivisten (noch) vor einer Gebühr bewahrte, wäre dies etwa in Bayern bei der Anwendung unmittelbaren Zwangs anders (Art. 75 Abs. 3 PAG-Bayern, § 1 Nr. 8 PoKV-Bayern). Auch die Bundespolizei dürfte im hiesigen Fall gebührenpflichtig agieren (Gebührenverordnung des Bundesministeriums des Innern und für Heimat, BMIGebV). Vor besagtem Hintergrund ist es nicht völlig unwahrscheinlich, dass auch Berlin ein Interesse haben könnte, diese Lücke zu schließen. ■

## ...doch wenig Nachsicht vor den Berliner Strafgerichten

### Acht Monate Haft für Teilnahme an Straßenblockaden

#### AG Berlin-Tiergarten (20.09.2023, n.v.)

Die volle Härte des Gesetzes bekommen die Aktivisten der „Letzten Generation“ aber vor den Berliner Strafgerichten zu spüren. Mitte September 2023 wurden rund 2.500 Verfahren gegen Mitglieder der Gruppe bei der Staatsanwaltschaft Berlin geführt; von rund 150 Urteilen des Amtsgerichts Tiergarten führten nur zwei zu Freisprüchen der Angeklagten.

Die 41-jährige Aktivistin im vorliegenden Fall, nach eigenem Bekunden arbeitssuchend „im sozialen Bereich“, war wegen gemeinschaftlicher versuchter Nötigung und Nötigung in Tateinheit mit Widerstand gegen Vollstreckungsbeamte angeklagt. Sie hatte zunächst versucht, sich am 10.10.2022 gegen 8 Uhr auf die Abfahrt Tempelhofer Damm der Autobahn 100 zu kleben. Das misslang. Eine Woche später hatte sie jedoch mehr Erfolg um 7.50 Uhr an der Ausfahrt Messedamm der A100, wo sie sich auf die Fahrbahn klebte; gleiches geschah nach den Feststellungen des Gerichts am 19.10.2022 auf der Kreuzung Landsberger Allee/Liebenwalder Straße.

Die Angeklagte hatte zunächst einen Strafbefehl erhalten, gegen diesen aber Einspruch eingelegt. Sie agierte ohne Verteidiger vor Gericht. Aufgrund des Einspruchs kam es zum Verfahren vor dem Amtsgericht. Die Staatsanwaltschaft Berlin hatte eine Geldstrafe von insgesamt 1.350 € (90 Tagessätze à 15 €) beantragt. Das Gericht hingegen ging darüber hinaus und verurteilte sie zu einer Gesamtfreiheitsstrafe ohne Bewährung von acht Monaten. Hauptgrund: Die Aktivistin hatte im Prozess vorgetragen, sie wolle weiter mit der „Letzten Generation“ protestieren. Das Gericht sah hierin keine günstige Sozialprognose, weshalb eine Bewährung ausschied.

Ob das Urteil zwischenzeitlich rechtskräftig geworden ist, ist (noch) nicht bekannt. Es handelt sich nach Medienberichten um die höchste Strafe, die bislang gegen ein Mitglied der Gruppierung im Zusammenhang mit „Klebe-Blockaden“ verhängt wurde. Mit Blick auf die zahlreichen noch anhängigen Verfahren bleibt abzuwarten, ob die Gerichte hier eine einheitliche – harte – Linie fahren werden. Dies liegt auch international auf Linie: Erst im April waren in England zwei Klimaaktivisten nach einer Brückenblockade zu mehrjährigen Haftstrafen verurteilt worden. ■





## „Politikertreffen“ führt zur Kündigung eines freigestellten Betriebsrats

**Außerordentliche Kündigung des Betriebsratsmitglieds wegen Falschangaben zur Arbeitszeit und Reisekosten gebilligt**

**ArbG Verden (Aller), (19.09.2023 – 2 Ca 101/23, n.v.)**

Die Arbeitgeberin betreibt am Standort in Achim, Niedersachsen, ein Waren- und Logistikzentrum. Der Kläger war freigestelltes Mitglied des gebildeten Betriebsrats. Der Streit entzündete sich anlässlich einer Seminarteilnahme des Betriebsratsmitglieds vom 06.-10.02. 2023 in Köln, die (einschließlich Reise- und Übernachtungskosten) von der Beklagten gezahlt wurde.

Am 6. Februar nahm der Kläger jedoch nicht an dem Seminar, sondern an einem gewerkschaftlich organisierten Beratungstreffen mit Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales, in Berlin teil. Am 7. Februar fuhr der Kläger sodann nach Hannover zu einem Treffen mit dem niedersächsischen Ministerpräsidenten Stephan Weil. Er nutzte hierfür jeweils den auf Kosten der Beklagten für das Seminar beschafften Mietwagen und rechnete auch die Tankkosten über sie ab.

Die Beklagte kündigte – mit Zustimmung (!) des Betriebsrats – das Arbeitsverhältnis außerordentlich. Sie stützte diese Kündigung insbesondere auf Arbeitszeitbetrug bzw. Falschangaben zu Reisekosten, da der Kläger sachfremde Kosten auf sie abgewälzt habe. Das ArbG wies die Kündigungsschutzklage des Betriebsratsmitglieds ab. Der Kläger selbst habe die Teilnahme an den Veranstaltungen vortragen. Diese sei nicht in der direkten Ausübung seines Betriebsratsamtes begründet gewesen und habe auch sonst

keinen Konnex zu der Beklagten. Vielmehr habe der Kläger das Vertrauensverhältnis zu seiner Arbeitgeberin schwerwiegend verletzt, da er objektiv falsche Angaben in Bezug auf Arbeitszeit und Spesen gemacht habe. Hieran änderte die Freistellung nichts.

Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig. Der Kläger hat – über die Gewerkschaft ver.di. – bereits angekündigt, in die Berufung zu gehen.

Der Fall ist deswegen interessant, weil er ein höchst praxisrelevantes Spannungsfeld betrifft: Betriebsratsmitglieder haben kein allgemeinpolitisches Amt. Sie können sich daher auch nicht qua „Amtsanmaßung“ zusätzliche Aufgaben verschaffen, die dann wiederum eine Kostentragung der Arbeitgeberin rechtfertigen würden. Insoweit war der Fall klar und man sollte annehmen, dass das Fehlverhalten für jedermann einsichtig wäre. Was passiert, ist jedoch: das Verfahren wird auf jeden Fall schon deshalb weitergeführt, weil es dem Narrativ der Gewerkschaftsseite dient, die Arbeitgeberin bekämpfe die Mitbestimmung. Insoweit überlagern übergeordnete Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeberin und Gewerkschaft den eigentlichen Sachverhalt. Das ist deshalb interessant, weil – unter den Berichtspflichten gem. CSRD – insbesondere auch das Verhältnis zur Mitbestimmung und die Interaktionen mit dieser beschrieben werden müssen. Unternehmen sind insoweit gut beraten, sich hier möglichst unangreifbar aufzustellen. ■

### **KLIEMT.Arbeitsrecht**

KLIEMT.Arbeitsrecht ist mit rund 75 anwaltlichen Beschäftigten an fünf Standorten die größte auf Arbeitsrecht spezialisierte Kanzlei Deutschlands. Die Fokusgruppe ESG befasst sich insbesondere mit Social-Responsibility-Themen auf internationaler wie nationaler Ebene sowie der zugehörigen Regulatorik, etwa im Finanzsektor.

# Aktuelle Meldungen

## Neuer EU-Standard zur Bekämpfung von Grünfärberei an den Anleihemärkten

**A**m 05.10.2023 haben die Abgeordneten des Europäischen Parlaments einen neuen freiwilligen Standard für die Verwendung der Kennzeichnung „europäische grüne Anleihen“ gebilligt, die erste ihrer Art weltweit. Die Verordnung, die mit 418 Ja-Stimmen gegen 79 Nein-Stimmen bei 72 Enthaltungen angenommen wurde, legt einheitliche Standards für Emittenten fest, die die Kennzeichnung „europäische grüne Anleihen“ für ihre Anleihen verwenden wollen.

Die neuen Standards erlauben es Anlegern, ihr Kapital selbstbewusster in ökologisch nachhaltigere Technologien und Unternehmen zu investieren, und bieten den emittierenden Unternehmen zusätzliche Sicherheit, dass ihre Anleihen für Investoren, die sie in ihr Portfolio aufnehmen wollen, attraktiv ist. Dies wird das Interesse an dieser Art von Finanzprodukten fördern und die EU auf ihrem Weg zur Klimaneutralität unterstützen.

Die Standards stehen im Einklang mit dem Taxonomierahmen der EU, der festlegt, welche Wirtschaftsaktivitäten die EU als ökologisch nachhaltig betrachtet.

### Transparenz

Unternehmen, die den Standard bei der Vermarktung einer grünen Anleihe verwenden, müssen offenlegen, wie die Investitionen in die Übergangspläne des Unternehmens insgesamt einfließen. Die Norm verlangt daher, dass sich die Unternehmen allgemein für einen grünen Wandel einsetzen.

Die Offenlegungspflichten, in Formatvorlagen beschrieben, können auch von Unternehmen genutzt werden, die Anleihen emittieren, die noch nicht alle strengen Standards der „euro-

päischen grünen Anleihen“ einhalten können, aber dennoch ihren Anspruch der Nachhaltigkeit signalisieren wollen.

### Externe Prüfer

Mit der Verordnung werden ein Registrierungssystem und einem Aufsichtsrahmen für externe Bewerter europäischer grüner Anleihen geschaffen – die unabhängigen Stellen, die für die Bewertung der Einhaltung der Standards zuständig sind. Sie sieht auch vor, dass tatsächliche oder potenzielle Interessenkonflikte, die externe Bewerter betreffen können, ordnungsgemäß ermittelt, behoben oder gehandhabt und auf transparente Weise offengelegt werden.

### Flexibilität

Bis der Taxonomierahmen vollständig einsatzbereit ist, müssten die Emittenten einer europäischen grünen Anleihe sicherstellen, dass mindestens 85 % der durch die Anleihe aufgenommenen Mittel für Wirtschaftstätigkeiten verwendet werden, die mit der EU-Taxonomie-Verordnung in Einklang stehen. Die übrigen 15 % können anderen wirtschaftlichen Aktivitäten zugeordnet werden, vorausgesetzt, der Emittent erfüllt die Anforderungen, klar darzulegen, wohin diese Investitionen fließen sollen.

### Hintergrund

Der Markt für grüne Anleihen verzeichnet seit 2007 ein exponentielles Wachstum, wobei die jährliche Emission grüner Anleihen im Jahr 2021 zum ersten Mal die Marke von einer halben Billion US-Dollar durchbrach, was einem Anstieg von 75 % gegenüber 2020 entspricht. Europa ist mit einem Anteil von 51 % am weltweiten Volumen an grünen Anleihen im Jahr 2020 die produktivste Emissionsregion. Green Bonds machen etwa 3-3,5 % der gesamten Anleiheemissionen aus. ■

## Deutsche Fassung der ESRS: Erste sprachliche Analyse

**D**as Bundesministerium der Justiz (BMJ) hat das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) um Feedback zur deutschen Sprachfassung der ESRS gebeten, um potenzielle Übersetzungsfehler und andere übersetzungsbedingte Unklarheiten bei der Europäischen Kommission adressieren zu können. Das DRSC hat daraufhin eine Befragung verschiedener Stakeholder, insbesondere ESRS-Anwender, durchgeführt. Diese hatte das Ziel, (potenzielle) Fehler in der deutschen Sprachfassung der ESRS, wie am 31.07.2023 durch die Europäische Kommission ver-

öffentlicht, zu identifizieren und der Europäischen Kommission zur Kenntnis zu bringen.

Das DRSC hat die zusammengefassten Ergebnisse der Befragung an das BMJ übermittelt. Die Übersicht des DRSC ist als erste Indikation zu verstehen; die Inhalte wurden durch das DRSC rechtlich nicht geprüft und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Weitere Informationen sowie die an das BMJ übermittelte Übersicht können hier abgerufen werden: [https://www.drsc.de/app/uploads/2023/09/ESRS\\_Anmerkungen\\_dt\\_Sprachversion.pdf](https://www.drsc.de/app/uploads/2023/09/ESRS_Anmerkungen_dt_Sprachversion.pdf) ■

## Nachhaltigkeit: Chancen und Risiken der Blockchain

**E**ine knappe Mehrheit (54 %) der Unternehmen in Deutschland hält die Blockchain für eine wichtige Zukunftstechnologie, rund ein Drittel (37 %) zeigt sich dem Thema Blockchain gegenüber interessiert und aufgeschlossen – aber nur 5 % haben Blockchain-Technologie schon im Einsatz. Weitere 7 % sind in einer Implementierungs- oder Test-Phase, 9 % sind in der Analyse- und Informationsphase und 10 % diskutieren den Einsatz. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage unter 653 Unternehmen ab 50 Beschäftigten im Auftrag des Digitalverbands Bitkom.

Beim Thema Blockchain und Nachhaltigkeit gehen die Meinungen auseinander. Zwei Drittel (64 %) meinen, dass mit

Hilfe der Blockchain Unternehmen den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in Lieferketten transparent machen können. Die Hälfte (51 %) erwartet, dass mit der Blockchain der CO<sub>2</sub>-Zertifikatshandel verbessert werden kann und so ein Beitrag für mehr Nachhaltigkeit geleistet wird. Ebenfalls 51 % sagen aber auch: Die Blockchain-Technologie verbraucht zu viel Energie. „Der Energiebedarf der Technologie hängt stark von der verwendeten Blockchain ab – und hier wurden in den letzten Jahren große Verbesserungen erreicht. Zugleich kann die Blockchain gerade beim Thema Nachhaltigkeit durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit einen wichtigen Beitrag leisten“, erklärt Benedikt Faupel, Bereichsleiter Blockchain beim Bitkom. ■

## Neue EU-Maßnahmen zur Beschränkung von Mikroplastik

**D**ie EU-Kommission hat Maßnahmen verabschiedet, mit denen die Verwendung von Mikroplastik, das Produkten im Rahmen der REACH-Verordnung bewusst zugesetzt wird, eingeschränkt wird. Die neuen Vorschriften werden verhindern, dass annähernd eine halbe Million Tonnen Mikroplastik in die Umwelt freigesetzt werden. Durch sie wird der Verkauf von Mikroplastik als solchem und von Produkten untersagt, denen Mikroplastik bewusst zugesetzt wurde und die dieses Mikroplastik bei der Verwendung freisetzen. In hinreichend begründeten Fällen gelten für die betroffenen Akteure Ausnahmeregelungen und Übergangsfristen für die Anpassung an die neuen Vorschriften.

Der verabschiedeten Beschränkung liegt eine weit gefasste Definition von Mikroplastik zugrunde – sie umfasst alle synthetischen Polymerpartikel unter 5 mm, die organisch, unlöslich und schwer abbaubar sind. Ziel ist es, die Emissionen von bewusst verwendetem Mikroplastik aus möglichst vielen Pro-

dukten zu verringern. Einige Beispiele für gängige Produkte, die unter die Beschränkung fallen, sind:

- Das Granulatmaterial, das auf künstlichen Sportflächen verwendet wird – die größte Quelle von bewusst verwendetem Mikroplastik in der Umwelt;
- Kosmetika, bei denen Mikroplastik für vielfältige Zwecke verwendet wird, z.B. für die Exfoliation der Haut (Mikroperlen) oder die Erzielung einer spezifischen Textur, eines Duftstoffs oder einer bestimmten Farbe;
- Detergenzien, Weichmacher, Glitter, Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Spielzeug, Arzneimittel und Medizinprodukte, um nur einige zu nennen.
- Produkte, die an Industriestandorten verwendet werden oder bei der Verwendung kein Mikroplastik freisetzen, sind vom Verkaufsverbot ausgenommen, ihre Hersteller müssen jedoch Anweisungen zur Verwendung und Entsorgung des Produkts geben, um Freisetzungen von Mikroplastik zu vermeiden. ■

## Kurzüberblick zum Gebäudeenergiegesetz (GEG)

**D**er Bundesrat hat die Novelle des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) Ende September gebilligt – das sogenannte Heizungsgesetz kann nun im Wesentlichen am 01.01.2024 in Kraft treten. Es leitet eine umfassende Modernisierung der Wärmeversorgung in Deutschland ein. Damit beim Umstieg auf eine zeitgemäße Heizung niemand überfordert wird, gibt es diverse Übergangsfristen sowie Härtefallregelungen und eine Förderung für den Heizungsaustausch von bis zu 70 %. Hier ein Kurzüberblick zum Gesetz:

**In Neubaugebieten** muss ab dem 01.01.2024 jede neu eingebaute Heizung mindestens 65 % erneuerbare Energie nutzen.

Für **Bestandsgebäude und Neubauten**, die in Baulücken errichtet werden, gilt diese Vorgabe abhängig von der Gemeindegröße nach dem 30.06.2026 bzw. 30.06.2028. Diese Fristen sind angelehnt an die im Wärmeplanungsgesetz vorgesehenen Fristen für die Erstellung von Wärmeplänen. Ab den genannten Zeitpunkten müssen neu eingebaute Heizungen in Bestandsgebäuden und Neubauten außerhalb von Neubaugebieten die Vorgaben des Gesetzes erfüllen. Um es den Eigentümern zu ermöglichen, die für sie passendste Lösung zu finden, kann für eine Übergangsfrist von fünf Jahren noch eine Heizung eingebaut werden, die die 65 % EE-Vorgabe nicht erfüllt.

**Bestehende Heizungen** sind von den Regelungen nicht betroffen und können weiter genutzt werden. Auch wenn eine Reparatur ansteht, muss kein Heizungsaustausch erfolgen.

Der **Umstieg** auf Erneuerbare erfolgt **technologieoffen**. Bei einem Heizungseinbau oder -austausch können Hauseigentümer frei unter verschiedenen Lösungen wählen: Anschluss an ein Wärmenetz, elektrische Wärmepumpe, Stromdirektheizung, Biomasseheizung, Hybridheizung (Kombination aus Erneuerbaren-Heizung und Gas- oder Ölkessel), Heizung auf der Basis von Solarthermie und „H2-Ready“-Gasheizungen, also Heizungen, die auf 100 % Wasserstoff umrüstbar sind. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es einen rechtsverbindlichen Investitions- und Transformationsplan für eine entsprechende Wasserstoffinfrastruktur vor Ort gibt. Daneben ist jede andere Heizung auf der Grundlage von Erneuerbaren Energien bzw. eine Kombination unterschiedlicher Technologien zulässig. Dann ist ein rechnerischer Nachweis für die Erfüllung des 65 %-Kriteriums zu erbringen.

Um auch bei **Öl- und Gasheizungen**, die ab dem 01.01.2024 eingebaut werden, den Weg Richtung klimafreundliches Heizen einzuschlagen, müssen diese ab dem Jahr 2029 stufenweise ansteigende Anteile von grünen Gasen oder Ölen verwenden: Ab dem 01.01.2029 15 %, ab dem 01.01.2035 30 % und ab dem 01.01.2040 60 %.

Das Gebäudeenergiegesetz enthält weitere **Übergangsregelungen**, z.B. wenn der Anschluss an ein Wärmenetz in Aussicht steht, und eine allgemeine Härtefallregelung, die auf Antrag Ausnahmen von der Pflicht ermöglicht. Im Einzelfall wird dabei etwa berücksichtigt, ob die notwendigen Investitionen in

einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag oder in einem angemessenen Verhältnis zum Wert des Gebäudes stehen. Auch Fördermöglichkeiten und Preisentwicklungen fließen hier ein. Aber auch aufgrund von besonderen persönlichen Umständen wie etwa einer Pflegebedürftigkeit kann eine Befreiung von der Pflicht zum Heizen mit Erneuerbaren gewährt werden.

Für den Umstieg aufs Heizen mit Erneuerbaren gibt es finanzielle Unterstützung in Form von **Zuschüssen, Krediten oder steuerlicher Förderung**. So sind bis zu 70 % Förderung möglich. Alle Antragstellenden können eine Grundförderung von 30 % der Investitionskosten erhalten. Haushalte im selbstgenutzten Wohneigentum mit einem zu versteuernden Jahreseinkommen von unter 40.000 Euro erhalten noch einmal 30 % Förderung zusätzlich (einkommensabhängiger Bonus). Außerdem ist für den Austausch alter Heizungen ein Klimageschwindigkeitsbonus von 20 % bis 2028 vorgesehen, welcher sich ab 2029 alle 2 Jahre um 3 Prozentpunkte reduziert. Die Boni sind kumulierbar bis zu einer maximalen Förderung von 70 %.

Zusätzlich ist neu ein **KfW-Ergänzungskredit** für Heizungsaustausch und Effizienzmaßnahmen bei der KfW erhältlich, bis zu einem Jahreseinkommen von 90.000 Euro zinsverbilligt. Sonstige energetische Sanierungsmaßnahmen werden weiterhin mit 15 % (bei Vorliegen eines individuellen Sanierungsfahrplans mit 20 %) Investitionskostenzuschuss gefördert. Auch die Komplettsanierung von Wohn- und Nichtwohngebäuden auf ein Effizienzhaus-Niveau sowie alternativ die steuerliche Förderung bleiben unverändert erhalten. Dazu wird jetzt die Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) novelliert und soll gemeinsam mit dem GEG zum 01.01.2024 in Kraft treten.

Durch die weitreichende Förderung des Heizungsaustauschs werden auch die **Mieterinnen und Mieter** vor hohen Mietsteigerungen geschützt, denn die Fördermittel müssen von den Kosten der Modernisierungsmaßnahme abgezogen werden. Dadurch kommt die Förderung den Mieterinnen und Mietern zugute, da die Modernisierungsmieterhöhung entsprechend geringer ausfällt. Zusätzlich gilt eine Kappungsgrenze von 0,50 €/m<sup>2</sup> für alle Heizungsaustausche. Damit ist sichergestellt, dass durch die Beteiligung des Staates an Kosten der Wärmewende Mieterhöhungen auf das erforderliche Maß begrenzt werden. ■



# Statistik im Fokus

# 49



- So viel Prozent der Unternehmen gaben an, Schwierigkeiten bei der Auswahl geeigneter KPIs zu haben (laut Gartner 2021 CIO Agenda: A U.S. Perspective)**

Key Performance Indicators (KPIs) sind messbare Kennzahlen, die Unternehmen verwenden, um den Fortschritt in Bezug auf ihre strategischen Ziele und Geschäftsprozesse zu verfolgen und zu bewerten.

Die beiden Hauptvorteile von KPIs sind einerseits ihre Fähigkeit, den Fortschritt messbar zu machen. Unternehmen können objektiv feststellen, wie gut sie sich bei der Erreichung ihrer Ziele entwickeln. Andererseits fördern KPIs eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung. Da sie auf Daten und Fakten basieren, stellen sie eine fundierte Informationsgrundlage dar, die weniger von subjektiven Einschätzungen geprägt ist. Demgegenüber besteht einer der Hauptnachteile darin, dass KPIs oft den notwendigen Kontext vermissen lassen. Unternehmen könnten sich auf die Verbesserung einer KPI in einem Bereich konzentrieren, während sie sich in einem anderen Bereich verschlechtern. Zudem kann die Fixierung auf KPIs zu einem Tunnelblick führen. Das Streben nach kurzfristigen Zielen kann den langfristigen Erfolg gefährden, da andere wichtige Aspekte des Geschäfts übersehen werden.

Die Auswahl geeigneter KPIs stellt vor diesem Hintergrund für Unternehmen eine anspruchsvolle Aufgabe dar, und es gibt gleich mehrere Gründe, warum diese Herausforderung besteht:

Oftmals haben Unternehmen keine klaren und eindeutig definierten strategischen Ziele. Dies kann es schwierig machen, passende KPIs auszuwählen, da diese in der Regel eng mit den Unternehmenszielen verknüpft sind. Zudem ist es schwierig, KPIs zu finden, die alle relevanten Aspekte des Geschäftsmodells angemessen widerspiegeln. Ein weiteres Problem stellt laut der Gartner-Studie auch die Datenqualität dar: So klagen rund 47 % der befragten Unternehmen über eine unzureichende Datenqualität als Grundlage ihrer KPIs. Wenn hierzu noch eine Überlastungsthematik tritt, also der Versuch, zu viele KPIs gleichzeitig zu verfolgen, so besteht die Gefahr, dass sich KPIs eher negativ als positiv für das Unternehmen auswirken. ■



**Prof. Dr. Daniel Graewe**  
Geschäftsführender Herausgeber der ESGZ

Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M. ist Rechtsanwalt und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Er ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen im Bereich ESG und Autor zahlreicher Fachpublikationen. Daneben ist er als Aufsichtsrat und Herausgeber tätig.

# Intensivkurs Risikomanagement

05./06./07. Dezember 2023 | Online

## Lernen Sie das Wichtigste über:

- Allgemeine Grundlagen des Risikomanagements in Unternehmen (operativ, rechtlich, prozessual)
- die richtige Bemessung ökonomischer Vorteile und sinnvolle Abschätzung direkter und indirekter Risiken auf Unternehmensebene
- zu beachtende Prinzipien und für Sie relevante Steuerungsgrößen
- den Einsatz von Finanzinstrumenten zur Unternehmenssteuerung



Jetzt anmelden:

[www.fmos.link/risiko-mngm](http://www.fmos.link/risiko-mngm)

oder QR-Code  
scannen



# Grundlagen der Bilanzierung

05./08./12. Dezember 2023 | Online

## Lehrgang in drei Modulen mit Abschlussprüfung und HSBA-Zertifikat:

- ein kompakter Überblick in die Grundlagen der Bilanzierung
- das Rüstzeug, um sicher mit Expert:innen im Unternehmen über Bilanzierungsfragen diskutieren zu können
- den Unterschied der Bilanzierung nach HGB und IFRS verstehen
- zahlreiche Beispiele und Raum für Austausch und Diskussion



Jetzt anmelden:

[www.fmos.link/bilanzierung](http://www.fmos.link/bilanzierung)

oder QR-Code  
scannen



Live & Learn | Events by  
**FACHMEDIEN**  
otto schmidt

**DER  
BETRIEB**



# Der große Jahresendspurt 2023

Das Wichtigste aus Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht und Arbeitsrecht.



12 Ausgaben  
DER BETRIEB inkl.  
Jahresendbeilage  
2023/2024

Als eine der führenden Fachzeitschriften für Betriebswirtschaft, Wirtschaftsrecht, Steuerrecht und Arbeitsrecht bietet DER BETRIEB alles, was Sie benötigen, um auf dem neuesten Stand zu bleiben und Ihre Karriere voranzutreiben.

Unsere fundierte Berichterstattung und konkreten Lösungsansätze halten Sie dank wöchentlicher Ausgaben stets informiert.

### Schnell sein lohnt sich!

Dieses Angebot gilt nur bis zum 01.12.2023. Sichern Sie sich einen informierten Start in das Jahr 2024.

Dieses Gratis-Paket enthält:  
**12 Ausgaben DER BETRIEB** (in Print und Digital) inkl. der großen **Jahresendbeilage** mit allen rechtlichen Änderungen 2023/2024.



**Jetzt bestellen: Das große Gratis-Paket zum Jahresende!**

[www.fmos.link/db-jahresendspurt](http://www.fmos.link/db-jahresendspurt)

oder QR-Code  
scannen

