

BAUMINSIGHTS



© Dmitry@stock.adobe.com

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach EU-Standards

Editorial	2
Der Omnibus ist da – die Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt	3
ESRS 2.0: Was Unternehmen wissen sollten	5
Science-Based Targets entwickeln	7
Reporting aus Sicht erfahrener Nachhaltigkeits-Analyst:innen	9
Kolumne: Zukunft gibt's nicht zum Nulltarif...	11
Aktuelles	
BAUM-Mitglieder stellen sich vor	11
News von BAUM	12
Rückblick & Ausblick	
Jahresrückblick 2025	14
Wir gedenken	16
Digitaler BAUM: Plattform für Nachhaltigkeitsengagierte	17
BAUM-Schwerpunktthema 2026: Chancen- und Risikomanagement	18
Die deutsche Wirtschaft hats drauf..	20
Wie entstehen Finanzierungsrichtlinien für sensible Themenfelder?	22
Vorschau und Impressum	24

EDITORIAL



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht mehr aus der Agenda der Unternehmen wegzudenken“, schreibt Katharina Brändlein, Leiterin des Bereichs „Nachhaltig Wirtschaften“ bei B.A.U.M. Consult, im vorliegenden Heft. Gerade in Bezug auf EU-Standards hat es jedoch in den vergangenen Monaten viel Diskussion und Unsicherheiten gegeben. Grund für uns, das Thema zu einem Schwerpunkt dieser Ausgabe von BAUM Insights zu machen.

Sie erfahren auf den folgenden Seiten, wie Sie ganz praktisch bei der Berichterstattung vorgehen, was die Neufassung der

European Sustainability Reporting Standards (ESRS) voraussichtlich bringen wird, wie Sie Science-Based Targets (SBTs) methodisch fundiert entwickeln und wie Analyst:innen Ihren Nachhaltigkeitsbericht lesen.

Know-how zum Thema vermittelt übrigens auch die achtteilige Schulungsreihe zum Klimastandard ESRS E1, die wir im Rahmen unserer Initiative „Wirtschaft pro Klima“ im März starten.

Wie immer im Dezember-Heft werfen wir einen Blick zurück auf das vergangene Jahr. Die BAUM-Vorsitzende stellt zudem unser Schwerpunktthema 2026 vor: Chancen- und Risikomanagement.

„Die deutsche Wirtschaft hat’s drauf – wenn sie will“, davon ist Yvonne Zwick überzeugt. Sie finden in dieser Ausgabe von BAUM Insights einen exklusiven Auszug aus ihrem neuen Buch „Nachhaltigkeit machen. 17 radikale Thesen für echten Wandel“.

Bettina Storck, Chief Sustainability Officer der Commerzbank AG, beschreibt in ihrem Beitrag, wie Banken in einem dynamischen Umfeld, das von geopolitischen Veränderungen, volatiler Regulierung und steigenden gesellschaftlichen Erwartungen geprägt ist, zu klaren Investment-Richtlinien gelangen.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihre

Antonia Thiele

Projektmanagerin „Wirtschaft pro Klima“, BAUM e.V.



Der Omnibus ist da – die Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt

Das zurückliegende Jahr war turbulent. Das Omnibus-Paket der EU hat eine Schneise in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement geschlagen – viele Branchen befinden sich noch in der Orientierungsphase. Eines zeichnet sich jedoch ab: die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht mehr aus der Agenda der Unternehmen wegzudenken.

Von Katharina Brändlein

Stakeholder fordern nachvollziehbare Nachhaltigkeitsinformationen ein, um diese in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Schließlich sind Nachhaltigkeitsthemen mit signifikanten Risiken und Chancen verbunden. Zwei Varianten der Offenlegung wird es in Zukunft voraussichtlich geben: zum einem die verpflichtende Berichterstattung nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zum anderen die freiwillige Berichterstattung auf Basis eines anerkannten Standards. Einen Bericht zu schreiben bzw. den ersten aufzusetzen, ist herausfordernd, aber machbar. Wir haben 9 Praxis-Tipps für Sie zusammengetragen.

1. Den passenden Standard wählen

Ein Berichts-Standard ist strukturiert, fordert vergleichbare Inhalte, und Hilfen aus der Praxis sind in der Regel bereits

publiziert. Deswegen empfehlen wir: Wählen Sie einen Standard, der zu Ihren Bedürfnissen passt. Ist Ihr Unternehmen global oder lokal tätig, welche Anforderungen haben Ihre Stakeholder, wie groß ist Ihr Unternehmen und – ganz wichtig – wie stark haben Sie Nachhaltigkeit bereits in den Geschäftsprozessen verankert? Möchten Sie sich an der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) orientieren, so können die ESRS als Referenzrahmen dienen und der Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) ein Einstieg in die freiwillige Berichterstattung sein.

2. Ein Kernteam aufstellen – Finance unerlässlich

Ein Nachhaltigkeitsbericht ist Teamarbeit. Informationen müssen aus dem gesamten Unternehmen zusammengetragen werden – eine Person allein kann diese Aufgabe nicht



bewältigen. Bauen Sie ein interdisziplinäres Kernteam auf: Facility, HR, Kommunikation, Controlling und Finance. So entsteht ein realistisches Abbild Ihres Unternehmens, das die Vielfalt der Unternehmensbereiche widerspiegelt und zugleich die Brücke zur Finanzwelt schlagen kann.

3. Fokusthemen identifizieren und Bewusstsein schaffen

Die Doppelte Wesentlichkeitsanalyse (DWA) ist unverzichtbar. Mit der DWA filtern Sie aus der Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen diejenigen heraus, die für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind. Das sind zum einen die wesentlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Natur und zum anderen die Chancen und Risiken, die sich aus Nachhaltigkeitsaspekten für Ihre Geschäftstätigkeit ergeben.

So wird ein klarer Fokus gesetzt, der die Berichterstattung strukturiert und hilft, die Organisation strategisch auszurichten. Durch die DWA lassen sich Verantwortlichkeiten gezielt zuordnen. Zudem werden Mitarbeitende in den Fachbereichen von Beginn an eingebunden, wodurch die Akzeptanz steigt, Nachhaltigkeit immer mitzudenken.

4. Gap-Analyse durchführen

Sie werden sicherlich nicht bei Null anfangen. Prüfen Sie: Welche Maßnahmen und Daten liegen bereits vor? Wer ist Dateneigner:in? Ziel der Gap-Analyse ist festzustellen, welche Informationen vorhanden sind und zu welchen Datenpunkten berichtet wird. Zudem empfiehlt es sich, die Gap-Analyse als pragmatischen Hebel zur Vereinfachung der verpflichtenden Berichterstattung zu nutzen, indem Sie z.B. freiwillige Datenpunkte filtern und diese anschließend aussparen. Die Gap-Analyse ist ein wichtiges Instrument, um Nachhaltigkeitsberichterstattung anzustoßen und zu etablieren. Es entsteht ein strukturierter Prozess, der strategische Diskussionen erleichtert und Transparenz schafft.

5. Ein erweitertes Kennzahlenset festlegen

Wenn Sie sich entschieden haben, nach dem VSME zu berichten, empfehlen wir: Nehmen Sie sich die Zeit und erweitern Sie die Datenpunkte bzw. KPIs um die Punkte, die für Ihr Unternehmen wirklich wichtig sind und die Stakeholder – etwa Banken oder Lieferanten – erwarten. So schaffen Sie ein Berichtsgestüst, das einerseits den regulatorischen Mindestanforderungen genügt, andererseits aber auch gezielt auf Ihre geschäftlichen Beziehungen einzahlt.

6. Kontinuierliche Verbesserung (KVP) verankern

Nicht alle inhaltlichen Lücken lassen sich bis zum ersten oder nächsten Bericht schließen – und das ist auch nicht zwingend nötig. Wichtig ist, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aufzusetzen, der den jährlichen Status-quo der Nachhaltigkeitsleistung prüft, weitere Ziele und Maßnahmen definiert sowie Verantwortlichkeiten klärt. Dadurch kann Ihr Unternehmen seine Nachhaltigkeitsleis-

tung Schritt für Schritt steigern. Im Bericht lässt sich diese positive Entwicklung jährlich transparent darstellen – ein wichtiger Faktor für Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Stakeholdern.

7. Daten erfassen – mit oder ohne Tool

Mit oder ohne Tool, das ist hier die Frage: Die Software-Landschaft ist vielgestaltig und im Wandel. Es ist durchaus vertretbar, für die ersten Schritte der Berichterstattung gängige Programme wie Excel oder die kostenlose und öffentlich zugängliche Plattform zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (DNK) zu nutzen. So wird vor dem Kauf einer Software deutlich, welche Funktionen eine Software mitbringen muss, damit Sie effektiv und zielgerichtet Bericht erstatten können. Unser Tipp: Starten Sie pragmatisch, orientieren Sie sich an bestehenden Strukturen – es muss nicht die perfekte technische Lösung von Tag eins an sein.

8. Schreiben: KI nutzen, aber Unternehmenssprache bewahren

KI-Tools können beim Strukturieren, Zusammenfassen oder Prüfen helfen. Doch Glaubwürdigkeit entsteht erst, wenn der Text die Sprache und Kultur des Unternehmens widerspiegelt. Es ist also notwendig, dass Sie sich persönlich mit den Textpassagen auseinandersetzen. Unser Tipp: Nutzen Sie bereits veröffentlichte Berichte von Mitbewerbern als Inspiration.

9. Kommunikation und Verwertung planen

Der Bericht ist nicht nur für die Ablage. Bereiten Sie zentrale Botschaften für Kund:innen, Mitarbeitende, Banken und Lieferanten auf. Im Nachhaltigkeitsbericht wurden viele wichtige Informationen zusammengetragen, die Ihre Stakeholder benötigen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Mit Kurzversionen, Visualisierungen oder FAQs erhöhen Sie die Reichweite.

Fazit: Schritt für Schritt zum Ziel

Der erste Nachhaltigkeitsbericht ist ein anspruchsvolles Projekt. Ziehen Sie beim ersten Durchgang pragmatisch alle Hebel zur Vereinfachung. Stück für Stück können Sie dann in Tiefe und Breite ergänzen. Nutzen Sie die DWA als Kompass, stellen Sie ein interdisziplinäres Team auf, Prozesse und Strukturen sind Ihr Handwerkszeug. Gehen Sie pragmatisch an die Sache heran.

Der Aufwand lohnt sich – und der zweite Bericht geht spürbar leichter von der Hand. ●

KATHARINA BRÄNDLEIN

leitet den Bereich „Nachhaltig Wirtschaften“ bei B.A.U.M. Consult. Mit ihrem Fokus auf eine holistische Unternehmensführung begleitet sie Unternehmen bei der Transformation – praxistauglich, erfahrungsbasiert, wissenschaftlich fundiert und lebendig.



ESRS 2.0: Was Unternehmen über die neuen EU-Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wissen sollten

In der Europäischen Union steht aktuell die Neufassung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) an – mit spürbaren Auswirkungen für Unternehmen und ihre Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Bei schneller Umsetzung könnten die neuen Regeln bereits ab der ersten Jahreshälfte 2026 greifen.

Von Hannah Graf-Edinger



Für viele Firmen stellt sich die Frage, welche Anpassungen es bei den ESRS geben wird und welche Chancen und ggf. auch Risiken damit auf sie zukommen. Die folgenden Ausführungen zu ESRS 2.0 und den damit verbundenen Änderungen beziehen sich auf die zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Beitrag bekannten Entwürfe.

Auch wenn durch die sogenannte „Stop-the-Clock“-Direktive vom Frühjahr dieses Jahres die Zeitpläne für die allgemeinen Berichtspflichten noch einmal verschoben wurden, verpflichtet die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in den kommenden Jahren eine Vielzahl von Unternehmen in der EU zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Von zentraler Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die ESRS, die das technische Regelwerk bilden, nach dem die CSRD-Reports zu gestalten sind.

Warum die Reform jetzt kommt

Die erste Version der ESRS trat im Januar 2024 in Kraft und sollte unter anderem die Transparenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Vergleichbarkeit über Unternehmensgrenzen hinaus sicherstellen. Die Erfassung von über 1.000 möglichen Datenpunkten machte die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ESRS für viele Unternehmen aber zu einem anspruchsvollen und aufwändigen Unterfangen. Mit ESRS 2.0 will die EU-Kommission nun nachjustieren: Der Fokus liegt auf Straffung, Verständlichkeit und Entlastung.

Weniger Daten, mehr Fokussierung

Eine der Leitplanken des ESRS-Updates ist die angestrebte deutliche Reduktion des Umfangs der Berichtspflichten. Die Entwürfe sehen vor, dass rund zwei Drittel der zu erfassenden Datenpunkte gestrichen werden. Besonders deutlich ist die Kürzung im Klimastandard: Hier sinkt die Zahl der verpflichtenden Angaben um mehr als die Hälfte, während freiwillige Angaben fast vollständig entfallen. Auch die weiteren Berichtsstandards, die sich mit allgemeinen Anforderungen sowie mit sozialen und unternehmenspolitischen Themen beschäftigen, sollen massiv verschlankt werden. Unternehmen können sich beim Reporting so künftig auf die Erfassung der wesentlichen Informationen konzentrieren.

Die neue doppelte Wesentlichkeit

Besonders gravierend sind die vorgesehenen Änderungen bei der sogenannten doppelten Wesentlichkeitsanalyse, einem Kernstück der ESRS. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, mit dem zugleich bewertet werden kann, welche Nachhaltigkeitsthemen den Erfolg eines Unternehmens im Einzelfall finanziell beeinflussen und welche Auswirkungen das Unternehmen umgekehrt auf Umwelt und Gesellschaft hat. Die doppelte Wesentlichkeit zählt zu den anspruchsvollsten Elementen der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Künftig soll nun ausdrücklich ein pragmatischer Top-down-Ansatz erlaubt sein: Zu Beginn können Unternehmen den



Fokus auf Themen legen, die eindeutig wesentlich sind oder in Zukunft werden könnten – beispielsweise im Hinblick auf das Geschäftsmodell, die Wertschöpfungskette, branchentypische Gegebenheiten oder die strategische Relevanz. Themen, die nach diesen Maßstäben hingegen als nicht wesentlich eingeordnet werden, müssen anschließend nicht weiter vertieft werden. Ergänzt wird dies durch eine gestraffte Themenliste (nach alter Fassung ESRS 1 AR-16) und klarere Vorgaben zur Bewertung von Auswirkungen, Risiken und Chancen. Das Verfahren soll dadurch praktikabler werden, ohne an Substanz zu verlieren.

Klare Sprache, bessere Struktur

Neben den inhaltlichen Änderungen setzt die Reform auch auf sprachliche Vereinfachung: Die neuen „General Disclosure Requirements“, ehemals „Minimum Disclosure Requirements“, definieren die neuen, vereinfachten Mindestangaben. Zentrale Aussagen sollen im Rahmen der neuen ESRS besser auf den Punkt gebracht werden, während Detailinformationen in Anhänge ausgelagert werden dürfen – ein wichtiger Punkt, um die Nachhaltigkeitsberichte in Zukunft verständlicher zu machen.

Entlastung für den Mittelstand

Ein zentrales Anliegen der ESRS-Reform ist auch die Wahrung der Proportionalität: Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollen so gestaltet werden, dass der entstehende Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den Fähigkeiten und Kapazitäten des jeweiligen Unternehmens sowie zur thematischen Relevanz im Einzelfall steht. Ziel ist, kleine und mittlere Unternehmen vor Überforderung zu schützen. Diesem Ziel dient auch der neue Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME), der eine Art Obergrenze für Informationsabfragen definiert und Unternehmen in der Lieferkette vor allzu detaillierten Abfragen ihrer Auftraggeber schützen soll.

Gleichzeitig wird die sogenannte „Undue cost and effort“-Klausel erweitert, sodass Angaben entfallen können, wenn sie nur mit unverhältnismäßigem Aufwand erhoben werden könnten. Ergänzt wird dies durch die Einführung einer neuen

Kategorie, der „Small Mid-Caps“. Diese Unternehmensklasse liegt zwischen klassischen KMU und großen Gesellschaften und wird ein maßgeschneidertes, abgespecktes Regelwerk für das Reporting erhalten.

Handlungsbedarf schon heute

Trotz aller angestrebten Vereinfachungen steht fest: Die CSRD wird ein ambitioniertes und komplexes Regelwerk bleiben. Unternehmen tun deshalb gut daran, ihre Reporting-Prozesse jetzt zu überprüfen. Wer heute Strukturen verschlankt, Verantwortlichkeiten klar zuordnet und Daten intelligent bündelt, ist für die neuen Anforderungen gut gerüstet. Wichtig ist auch, flexibel zu bleiben, denn Anpassungen der ESRS 2.0 sind bis zuletzt möglich.

Gleichzeitig lohnt es sich, die Chancen der Vereinfachung aktiv zu nutzen – etwa für eine fokussiertere und glaubwürdigere Nachhaltigkeitskommunikation. Denn auch wenn die Zahl der Pflichtangaben sinkt, bleiben Investoren, Banken und Kund:innen für Unternehmen jeder Größe weiterhin anspruchsvolle Stakeholder, die zunehmend detailliertere ESG-Informationen einfordern.

Fazit

ESRS 2.0 markiert einen Wendepunkt in der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung: Weniger Pflicht, mehr Klarheit und eine stärkere Orientierung an der Unternehmensrealität eröffnen neue Spielräume. Wer sich frühzeitig vorbereitet, kann nicht nur regulatorische Risiken minimieren, sondern auch die Vereinfachungen als Chance für eine strategische und überzeugende Kommunikation nutzen. Unternehmen sollten nicht zögern, sich im Bedarfsfall professionellen Rat einzuholen, um sich bestmöglich auf die neuen Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung einzustellen und den Reporting-Pflichten auf möglichst effiziente Weise gerecht zu werden. ●

HANNAH GRAF-EDINGER

ist Senior Consultant für unternehmerische Klimastrategien bei First Climate. Als studierte Umweltjuristin berät sie Unternehmen im In- und Ausland bei der Dekarbonisierung – mit Schwerpunkten in den Bereichen CO₂-Bilanzierung und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

„Auch wenn die Zahl der Pflichtangaben sinkt, bleiben Investoren, Banken und Kund:innen für Unternehmen jeder Größe weiterhin anspruchsvolle Stakeholder, die zunehmend detailliertere ESG-Informationen einfordern.“



Science-Based Targets methodisch fundiert und realitätsnah entwickeln

Science-Based Targets bieten Unternehmen den Rahmen, Klimaziele methodisch fundiert zu entwickeln und kerngeschäftsrelevant umzusetzen. Ihr wirtschaftlicher Nutzen entsteht jedoch erst durch einen strukturierten Prozess: von der Festlegung eines repräsentativen Basisjahres bis hin zur iterativen Maßnahmenplanung mit Entscheider:innen aus den Geschäftsbereichen.

Von Philipp Buddemeier und Fenja Bremer

Klimaziele sind für Unternehmen längst mehr als eine Pflichtübung. Doch die Diskrepanz zwischen den realen Folgen der Klimakrise – von Hitzeschäden über Lieferkettenrisiken bis zu Produktionsausfällen – und dem „Regulatory Rollback“ wächst. Hinzu kommt: Klimamaßnahmen erfordern regelmäßig Investitionen, aber der strategische Wert bleibt oft unterschätzt. Dabei sind wissenschaftsbasierte Ziele nicht nur Vorbereitung für ESRS E1 und CSDDD, sondern bieten durch robuste Maßnahmenplanung auch handfeste Vorteile: Resilienz, potenzielle Kosteneffizienz und Glaubwürdigkeit.

Wer Emissionen offenlegt, systematisch reduziert und Fortschritte transparent macht, stärkt Vertrauen bei Kund:innen, Kapitalmarkt und Mitarbeitenden und zeigt, dass Nachhaltigkeit Teil des Geschäftsmodells ist, nicht dessen Gegenspieler.

Von allgemeinen Zielen zu wissenschaftsbasierten Strategien

Prozentuale Reduktionsziele schaffen Orientierung, aber Science-Based Targets (SBTs) gehen weiter: Sie basieren auf wissenschaftlich fundierten Reduktionspfaden, die mit dem 1,5-Grad-Ziel kompatibel sind und den Branchenkontext berücksichtigen. Die Science Based Targets initiative (SBTi) prüft und validiert diese Ziele – ein wichtiger Schritt zu Transparenz und Vergleichbarkeit. Derzeit wird die Methodik der SBTi überarbeitet, um Kritik z.B. an Scope-3-Abdeckung, Vernachlässigung von Klimatransitionsplänen und Umsetzbarkeit aufzugreifen. Die SBTi bleibt weiterhin der wichtigste internationale Standard für wissenschaftlich fundierte Klimaziele.

Schritt für Schritt zu wirksamen, wissenschaftsbasierten Zielen

Damit wissenschaftsbasierte Klimaziele realistisch, überprüfbar und anschlussfähig an regulatorische und freiwillige Anforderungen sind, empfiehlt sich ein strukturierter Zielsetzungsprozess. Dafür bieten sich die folgenden fünf Schritte an.

1. Anforderungen relevanter Rahmenwerke verstehen

Zunächst gilt es, die Anforderungen der wichtigsten Rahmenwerke für das Unternehmen zu verstehen, beispielsweise SBTi, ESRS, ISSB, TPT oder VSME. Wichtig ist, diese Anforderungen gemeinsam zu betrachten, um Doppelarbeit zu vermeiden und künftige Entwicklungen – z.B. Änderungen der SBTi-Methodik – frühzeitig einzubeziehen. Nur wer die methodische Landschaft kennt, kann konsistente und zukunftsichere Ziele setzen.

2. Emissionen im Basisjahr berechnen

Im zweiten Schritt wird die Emissionsbasis, die „Baseline“, definiert. Die Wahl des Basisjahres ist mehr als eine Formalie: Es muss repräsentativ für die Geschäftstätigkeit sein, über verlässliche Daten verfügen und eine Vergleichbarkeit über mehrere Jahre ermöglichen. Diese Datengrundlage bildet das Fundament, auf dem Ziele aufbauen können.

3. Ambitionsniveau festlegen – gemeinsam mit relevanten Stakeholdern

Das Ambitionsniveau ist nicht beliebig. Es muss im Austausch mit relevanten Stakeholdern vereinbart werden: von Geschäftsführung, R&D- und Finanzabteilung bis zu Kund:innen, Lieferant:innen und Investor:innen. Orientierung bieten wissenschaftliche Klimapfade, Wettbewerbsanalysen und branchenspezifische Benchmarks.

4. Ziel mit Maßnahmen iterativ finalisieren

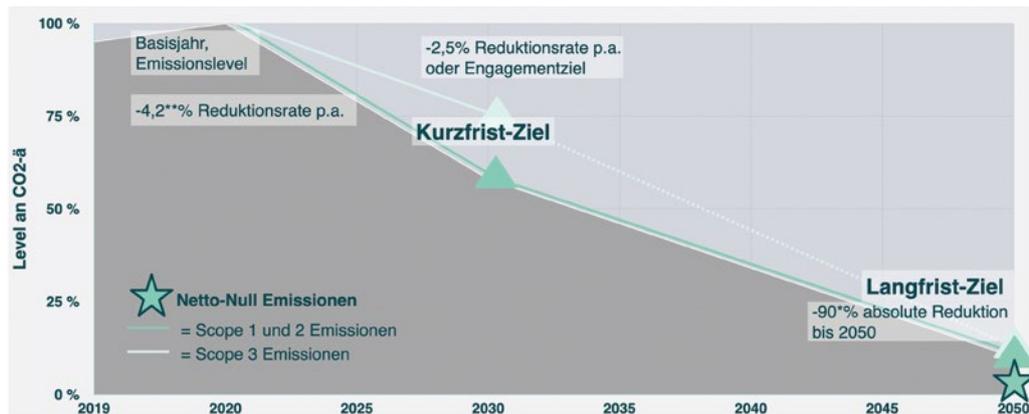
Anschließend wird das Ambitionsniveau in ein konkretes Ziel übersetzt – inklusive Maßnahmen, Zeitplan und Zuständigkeiten. Iterativ werden Annahmen verfeinert: Ist das Ziel zu ehrgeizig oder zu konservativ? Sind Maßnahmen technisch und wirtschaftlich machbar? Diese Fragen sorgen für Balance zwischen Anspruch und Realisierbarkeit.

5. Kommunizieren und verifizieren

Abschließend wird das Ziel intern verankert und extern kommuniziert, zum Beispiel über die Validierung durch die SBTi oder im Rahmen der ESRS E1-Berichterstattung.



SBTi-konforme kurzfristige Ziele für Scope 3 fordern z.B. eine 25% absolute Emissionsreduktion zw. 2020 und 2030



*verschiedene Langfrist-Ziele für sektorspezifische Pfade
** nicht von SBTi vorausgesetzt; Engagement-Ziele sind auch möglich

Quelle: SBTi (2023): SBTi Corporate Net-Zero Standard

Better Earth Advisory GmbH - All Rights Reserved

Vertiefung: Drei Zieltypen für die Wertschöpfungskette

Scope-3-Emissionen machen in vielen Branchen über 80 Prozent der Gesamtemissionen aus. Der SBTi-Standard unterscheidet drei Typen von Scope-3-Zielen. Diese Flexibilität erlaubt eine branchen- und kontextspezifische Anpassung – wichtig vor allem bei komplexen Lieferketten mit begrenzten Einflussmöglichkeiten:

- » Absolute Reduktion: prozentuale Senkung der gesamten Emissionen. Ritter Sport z.B. will die absoluten Scope-3-Emissionen (inkl. eingekaufter Waren) bis 2030 um 42 Prozent gegenüber 2021 reduzieren.
- » Intensität pro Einheit: Reduktion je Produktionseinheit oder Wertschöpfung. Kärcher z.B. will die Scope-3-Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen bis 2030 um 51,6 Prozent pro 1.000 Euro Wertschöpfung gegenüber 2022 senken.
- » Lieferanten-Engagement: Anteil der Zulieferer, die selbst SBTs setzen. Astra-Zeneca z.B. verpflichtet sich, dass 95 Prozent der Lieferanten (nach Einkaufsvolumen) bis 2025 ein SBT setzen.

Die Wahl des Scope-3-Zieltyps ist essenziell. Durch Wissensaustausch, Anreize und Innovationspartnerschaften können Unternehmen reale Emissionsminderungen erzielen – auch jenseits der eigenen Werkstore.

Wissenschaftsbasierte Klimaziele im Unternehmenskontext

Damit wissenschaftsbasierte Ziele nicht zu Symbolpolitik verkommen, braucht es einen Klimatransitionsplan mit klaren Zwischenzielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Budgets. Gerade Letzteres ist aktuell oft die größte Hürde: Klimabudgets im Unternehmen freizugeben, ist angesichts wirtschaftlicher Unsicherheiten nicht einfach. Der kurzfristige Business Case mag auf den ersten Blick negativ erscheinen, doch es gibt überzeugende strategische Gründe, langfristiger zu denken:

- » Resilienzsteigerung: Verringerung von Energie- und Lieferkettenrisiken, Stärkung der Krisenfestigkeit

- » Kostensenkung: niedrigere Finanzierungskosten, Effizienzgewinne und Einsparungen durch geschlossene Materialkreisläufe
- » Wertsteigerung: Zugang zu wachsenden grünen Märkten durch Innovation

Die Verbindung von Klimaschutz und wirtschaftlichem Nutzen führt dazu, dass ambitionierte Klimaziele nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch Sinn ergeben.

Klimaziele und darüber hinaus

Trotz Rollbacks fordert die Regulierung weiterhin wissenschaftskonforme Klimaziele: Die ESRS E1-Berichtsstandards der EU verpflichten Unternehmen, ihre Klimaziele, Methoden und die 1,5-Grad-Konformität offenzulegen. Wer seine Science-Based Targets im Bericht nicht nur transparent quantifiziert und methodisch erklärt, sondern auch mit der zukünftigen Wertschöpfung im Kerngeschäft verknüpft, sendet ein klares Signal, Klimaschutz als strategische Kernaufgabe und nicht als Compliance-Thema anzugehen.

Wer sein Unternehmen mit Weitblick zukunftssicher aufstellen möchte sowie die Vielzahl der ökologischen Krisen und der damit verknüpften Geschäftsrisiken und -chancen im Blick behalten will, sollte über Klima hinausschauen: Wissenschaftsbasierte Ziele lassen sich auch für Süßwasser, Land-Ökosysteme und Ozeane definieren – über das Science-Based Targets Network (SBTN).

PHILIPP BUDDEMEIER

beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit Nachhaltigkeit. Nach Stationen bei Bain, Save the Children und McKinsey gründete er ein Circular-Economy-Startup. 2020 folgte Better Earth, eine Nachhaltigkeitsberatung, und 2023 Marvelous, ein DeepTech-Venture-Capital-Unternehmen.

FENJA BREMER

ist Managerin bei Better Earth. Sie begleitet Unternehmen bei der Entwicklung wissenschaftsbasierter Klimaziele und Nachhaltigkeitsstrategien. Zuvor arbeitete sie u.a. bei den Vereinten Nationen und dem Auswärtigen Amt.



Von der Pflicht zur Kür: Was gutes Reporting aus Sicht erfahrener Nachhaltigkeits-Analyst:innen auszeichnet

Damit Ihr Unternehmen zukünftig von den Vorteilen eines exzellenten Reportings profitieren kann, ordnen die Autor:innen die Entwicklung der Berichtspraxis der vergangenen Jahre ein, verraten, auf welche Gütekriterien sie bei ihren Analysen besonders achten, und zeigen, warum Qualität in der Nachhaltigkeitsberichterstattung längst ein strategischer Erfolgsfaktor geworden ist.

Von Marieke Knußmann und Benedikt Gieseler

Nachhaltigkeitsberichte sind für Analyst:innen aus dem Sustainable-Finance-Bereich die zentrale Grundlage zur Bewertung von Unternehmen. Dabei unterscheiden sich die Berichte trotz detaillierter neuer regulatorischer Vorgaben weiterhin häufig deutlich in ihrer Struktur und Qualität.

Als Mitglieder der Research-Teams von GLS Investments und Green Growth Futura analysieren wir Jahr für Jahr viele Hunderte Unternehmen. Unser Ziel: eine fundierte Meinung darüber zu erlangen, welche Unternehmen aus Nachhaltigkeitsperspektive besonders geeignet sind für eine Aufnahme in das Anlageuniversum von GLS Investments. Dabei betrachten wir sowohl die betriebliche Nachhaltigkeitsperformance als auch die Nachhaltigkeit des Produktportfolios. Die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen nehmen dabei eine zentrale Rolle als Informations- und Entscheidungsgrundlage ein.

Wie sich das Reporting entwickelt hat – und was wir beobachten

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben sich die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen stark professionalisiert. Aus kurzen Umweltstatements, die sich meist auf ökologische Aspekte beschränkten, sind umfassende Berichte

geworden, die den Dreiklang aus Umwelt, Sozialem und Governance (ESG) ganzheitlich abbilden.

Diese Professionalisierung ist nicht nur auf komplexere Berichtsstandards und präzisere Messmethoden für KPIs zurückzuführen. Auch innerhalb der Unternehmen gab es entscheidende Fortschritte: So haben sich zum einen vielerorts spezialisierte Nachhaltigkeitsteams etabliert, die für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien verantwortlich sind, und zum anderen werden die zur Verfügung stehenden Nachhaltigkeitsdaten immer häufiger mittels digitaler Tools ins klassische Controlling integriert.

ESRS und die doppelte Wesentlichkeit

Auf regulatorischer Ebene treibt Europa die Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung weiter voran. Für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen innerhalb der Europäischen Union ersetzen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ab dem Geschäftsjahr 2024 die bisherige Berichtspflicht nach der Non-Financial Reporting Directive (NFRD). In den kommenden Jahren wird der Anwendungsbereich dann in weiteren Wellen auch auf kleinere börsennotierte Unternehmen ausgeweitet.



Die ESRS verpflichtet Unternehmen zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsthemen, die entweder finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben oder bei denen das Unternehmen selbst eine wesentliche Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft ausübt („Impact Materiality“). Im Vergleich zur früheren NFRD hat sich der Umfang der Berichtspflichten damit deutlich erweitert.

Diese Entwicklung bietet aus unserer Sicht einen klaren Vorteil: Unternehmen müssen sich nun gemeinsam mit ihren Stakeholdern systematisch mit den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen, diese priorisieren und in ihre strategische Ausrichtung integrieren. Aus Analyst:innen-Sicht markiert das einen Paradigmenwechsel – hin zu einem Reporting, das strategische Relevanz gewinnt.

Unsere Analysen zeigen, dass sich die thematische Breite in vielen Berichten in der Folge deutlich vergrößert hat – ein Zeichen für ein umfassenderes Nachhaltigkeitsverständnis. Gleichzeitig birgt die neue Regelung aber auch Risiken: Die Pflicht zur Berichterstattung über bestimmte Themen könnte beispielsweise dazu führen, dass Unternehmen sich ausschließlich auf regulatorisch geforderte Inhalte konzentrieren, während individuelle, unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsaspekte in den Hintergrund treten.

Worauf wir in den Berichten besonders achten

Trotz des immer präziser ausgefeilten regulatorischen Rahmens stellen wir fest, dass sich die von uns analysierten Nachhaltigkeitsberichte weiterhin stark in ihrer Qualität unterscheiden. Doch was zeichnet einen gelungenen Report aus Analyst:innen-Sicht aus? Hier sind einige der Fragen, die wir uns beim Prüfen stellen:

Strategie und Geschäftsmodell

- » Geht klar hervor, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit sowohl in seiner Geschäftstätigkeit (z.B. Bau von Windturbinen) als auch in seiner innerbetrieblichen Ausrichtung (z.B. Boni gekoppelt an Nachhaltigkeitsziele) vorantreibt?
- » Ist nachvollziehbar, welchen konkreten Beitrag das Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung leistet – sowohl auf Produkt- als auch auf strategischer Ebene?
- » Positivbeispiel: Unternehmen, die den Umsatz nachhaltiger Produktlinien von konventionellen Produkten abgrenzen und transparent machen, bieten uns eine besonders hilfreiche Entscheidungsgrundlage.

Ziele und Messbarkeit

- » Gibt es klar formulierte, quantitative Ziele, die sowohl mittel- als auch langfristige Perspektiven abbilden? Wir bewerten die Strategie und Entwicklung maßgeblich anhand dieser Zielsetzungen.
- » Werden regelmäßig Informationen über erzielte Fortschritte geliefert? Dies ist essenziell, da wir Unternehmen oft über längere Zeiträume begleiten.

Nachvollziehbarkeit und Transparenz

- » Kommt es zu Verschiebungen von Kennzahlen – etwa aufgrund neuer Messmethoden oder Veränderungen im Konsolidierungskreis?
- » Wünschenswert: Wenn Unternehmen in solchen Fällen offenlegen und nachvollziehbar erklären, warum es zu signifikanten Abweichungen kommt. Diese Offenheit stärkt die Glaubwürdigkeit und die Basis für unsere fundierte Bewertung.

Warum es sich lohnt, über die Mindestanforderungen hinauszugehen

Wir sind uns bewusst, dass eine ganzheitliche Berichterstattung anspruchsvoll ist und seitens der Unternehmen einen erheblichen Ressourceneinsatz erfordert. Doch die Erfahrung zeigt: Unternehmen, die über die bloße Erfüllung regulatorischer Mindestanforderungen hinausgehen, profitieren langfristig – und zwar in unterschiedlichen Bereichen:

- » **Kapitalzugang:** Nachhaltigkeitsberichte dienen nicht nur Fondsmanager:innen und Investor:innen als Entscheidungsgrundlage. Auch Banken und Förderinstitutionen berücksichtigen Nachhaltigkeitskriterien zunehmend bei der Kapitalvergabe.
- » **Risikominimierung:** Durch die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Risikomanagement können potenzielle negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und adressiert werden.
- » **Kostenkontrolle:** Die Einführung von Nachhaltigkeitsprozessen kann betriebswirtschaftliche Vorteile bringen. Ein verbessertes Energiemanagement hilft z.B., Einsparpotenziale zu identifizieren und Betriebskosten zu senken.
- » **„License to operate“:** Aussagekräftige Berichte stärken Vertrauen und Reputation am Arbeitsmarkt und gegenüber Kund:innen, erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber und sichern nicht zuletzt die gesellschaftliche Akzeptanz.

Von der Pflicht zur Überzeugung

Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht nur berichten, sondern überzeugend belegen, schaffen Vertrauen – bei Investor:innen, Kund:innen und der Gesellschaft. Für uns Analyst:innen ist hochwertiges Reporting mehr als ein Prüfstein: es ist Ausdruck einer klaren Haltung. Wer die Qualität seines Reportings als strategische Chance begreift, statt als regulatorische Pflicht, stärkt nicht nur die eigene Wettbewerbsposition, sondern leistet einen echten Beitrag zur nachhaltigen Transformation. Hochwertige Nachhaltigkeitsberichte sind damit weit mehr als Compliance – sie sind ein Schlüssel zu Glaubwürdigkeit, Wirkung und langfristigem Erfolg. ●

MARIEKE KNUSSMANN

ist seit 2021 bei der GLS Investment Management GmbH tätig und dort für das sozial-ökologische Research der Publikumsfonds zuständig.

BENEDIKT GIESELER

ist Senior Sustainability Analyst bei der Green Growth Futura GmbH und verantwortet das Nachhaltigkeitsresearch für den auf nachhaltige Small- und Mid-Caps spezialisierten BAUM Fair Future Fonds.



MIT HERZ, HALTUNG & HANDLUNGSDRUCK



Rainer Karcher und Anthea Wagner begleiten Unternehmen mit Herz, Haltung & Handlungsdruck auf dem Weg zu echter Zukunftsfähigkeit – mit Fokus auf Resilienz, Digitalisierung und Verantwortung.
www.heartprint.eu

Zukunft gibt's nicht zum Nulltarif – sie braucht klare Spielregeln

Der Aufschrei war groß: CSRD, LkSG, CSDDD – alles scheinbare Bürokratiemonster. Als es konservative Parteien, getrieben von massiver Lobbyarbeit, schließlich schafften, die EU-Richtlinien auszubremsen, atmeten viele Unternehmen „erleichtert“ auf. Endlich weniger Druck, endlich zurück zum Tagesgeschäft. Doch dieser Reflex ist gefährlich. Denn während in Brüssel und Berlin gebremst wird, rücken Nachhaltigkeit und unternehmerische Resilienz bei Investor:innen, Kund:innen und Lieferant:innen noch schneller in den Fokus. Die Trump-Ära zeigt, wie leicht Nachhaltigkeit politisch verdrängt werden kann – doch wer auf Zeit spielt, verliert.

Dabei geht es nicht um moralische Überforderung – sondern um wirtschaftliches Überleben. Wer nicht versteht, wie abhängig das eigene Geschäftsmodell von Ressourcen, Energiepreisen oder gesellschaftlicher Akzeptanz ist, verliert nicht wegen der Berichtspflicht – sondern wegen blindem „Weiter-so“. Nachhaltigkeitsberichte sind kein Idealismusdokument, sondern ein strategisches Röntgengerät: Sie machen sichtbar, wo's knirscht – und wo Veränderung Zukunft sichert.

Wer standardisiert berichtet, kann automatisiert antworten. Statt täglich Excel-Anfragen abzutippen, liefert ein VSME-konformer Bericht genau das, was gefordert wird – mit schlankem Aufwand, digital aufbereitet.

Zukunftsfähigkeit ist kein idealistischer Gedanke, sie ist ein Wettbewerbsvorteil. Aber eben keiner zum Nulltarif.

© Heartprint



BAUM-MITGLIEDER STELLEN SICH VOR

Neumarkter Lammsbräu



Wertvolle Beiträge zum Gemeinwohl

Neumarkter Lammsbräu ist seit rund 40 Jahren konsequent nachhaltig. Der Bio-Getränkehersteller stärkt den Öko-Landbau, kämpft für reines Wasser, Klima- und Artenschutz. Das Familienunternehmen, zu dem neben vielfältigen Bio-Bier-Sorten die Marken now und BioKristall gehören, hat in einem Pilot-Projekt die Gemeinwohl-Leistungen seiner Erzeugergemeinschaft berechnet und zahlt dafür Prämien – mehr dazu auf www.biobier.de, www.lammsbraeu.de

SAUERACKER

Nachhaltige Beschaffungslösungen

Saueracker ist ein führender Anbieter für Company-Supplies und Dokumentenmanagement in der Metropolregion Nürnberg. Das Unternehmen bietet Kunden aus allen Branchen effiziente E-Procurement- und flexible Beschaffungslösungen sowie nachhaltige Produkte aus den Bereichen Bürobedarf, Hygiene, Print und Werbemitteln. Mit E-Transportern und Mehrwegboxen erfolgt die Belieferung CO₂-reduziert und umweltfreundlich. www.saueracker.de



Green Brands rechtssicher positionieren

Als unabhängige Wirtschaftskanzlei begleitet SKW Schwarz Unternehmen auf dem Weg zu glaubwürdiger Nachhaltigkeit. Mit fundierter Erfahrung im Marken- und Wettbewerbsrecht schaffen wir rechtliche Sicherheit für Green Brands – von der Strategieentwicklung bis zur Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation. Wir helfen, die neuen Anforderungen der EmpCo-Richtlinie souverän zu erfüllen und nachhaltige Marken langfristig zu stärken.
www.skwschwarz.de/fokusthemen/nachhaltigkeit_compliance

NACHRICHTEN

CO₂meet bleibt am Ball

In drei intensiven Jahren begleitete das Projekt CO₂meet 87 Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren – vom Mittelständler bis zum Großunternehmen. Auch nach dem Ende der Anschubförderung durch die Nationale Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums bleibt CO₂meet am Ball. Neben dem kostenfreien Zugang zu bewährten Leitfäden, Checklisten und Webinar-Aufzeichnungen gibt es konkrete Beratungsangebote. www.CO2meet.de



Zielbild: sozial-ökologische Marktwirtschaft

Die deutsche Wirtschaft steht vor der Herausforderung, nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu vereinen. In diesem Kontext schlägt BAUM konkrete Maßnahmen vor, die darauf abzielen, Vertrauen in die Institutionen und die Kraft der Wirtschaft zu stärken und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern. Die vorgeschlagenen Maßnahmen nehmen drei Bereiche in den Blick: Transparenz, Anreize und Co-Regulierung. Ziel der Maßnahmen ist, nachhaltiges Wirtschaften schnell zur Normalität werden zu lassen – denn die Zeit drängt. Die Ergebnisse der BAUM-Tagung 2025 flossen in die Konsolidierung des Impuls-Papiers ein.

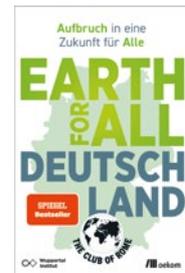
Besuchen Sie uns auch im Internet!

Auf www.baumev.de finden Sie Einblicke & Perspektiven von BAUM, Neues von Mitgliedern sowie unseren Veranstaltungskalender.

VERANSTALTUNGS-VORSCHAU

Buchsalon: „Earth for All Deutschland“

25.02.2025, 14:00-20:00 Uhr, Hannover
Das Update des Club of Rome „Earth for All“ zeigt, dass eine nachhaltige, gerechte und lebenswerte Zukunft möglich ist. Wir haben es in der Hand – BAUM lädt dazu ein, das „Wie“ zu diskutieren. Nach erfolgreichen Buchsalons in Düsseldorf, Frankfurt a.M., Bonn und Bremerhaven geht es 2026 in Hannover weiter.



ESRS E1: Der Klimastandard

06.03.-24.07. (alle drei Wochen freitags), 09:00-12:30, online
In acht Terminen wird fundiertes und praxisnahes Wissen vermittelt, damit Unternehmen die komplexen Anforderungen des ESRS E1 verstehen und umsetzen können. Die Angabepflichten und Datenpunkte von E1-1 bis E1-11 werden Schritt für Schritt erklärt, und es werden Methoden zur Erstellung von Berichtsinhalten vermittelt. www.wirtschaftproklima.de

Unternehmenstreff Nachhaltigkeit

alle 14 Tage freitags, 9:00-10:30, online
In der Regel alle 14 Tage gibt es bei BAUM Impulse und Diskussion zu einer breiten Themenpalette aus dem Nachhaltigkeitsbereich. Alle Interessierten sind herzlich zur kostenfreien Teilnahme eingeladen.

Noch im Dezember (12.12.) geht es um Ästhetik der Nachhaltigkeit im Film. Nach der Weihnachtspause folgen im Januar „Circular Economy am Beispiel Papier“ (16.01.) und „Barrieren abbauen: Warum zugängliche Websites gut für alle sind“ (30.01.)

NEUE MITGLIEDER

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh | CAS AG, Hamburg | CLEAN Excellence GmbH, Bonn | einsüfnf Beratungsgesellschaft mbH, Düsseldorf | Gärtnerhof im Marbachtal, Faurndau | Grubengold GmbH, Bochum | Leipziger Foren Services GmbH, Leipzig | Melitta Group Management GmbH & Co. KG, Minden | OAZ-Personal GmbH, Hilden | Sym GmbH, München

(Stand zum Redaktionsschluss am 30.10.2025)





BAUM

Tagung 2025

Umwelt- und Nachhaltigkeitspreis

Welche Wirtschaft wollen wir?

ZUKUNFTSBILDER
FÜR NACHHALTIGE
WIRTSCHAFT UND
GESELLSCHAFT

Fotos: Generative AI, Svel / stock.adobe.com

Wir danken unseren Partnern, die die Veranstaltung am 11./12. November möglich gemacht haben.
Einblicke finden Sie auf LinkedIn und unserer Website baumev.de/baum-tagung

Co-Gastgeber



Gold-Partner



Silber-Partner



Bronze-Partner



Klimaschutz-Beitrag von



Jahresrückblick 2025

13.01.	BrownBagLunch: „Arbeitskreise in der deutschen TNFD Consultation Group“	online
15.01.	„Green Nudging“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet (weitere Termine: 06.05., 23.09.)	online
24.01.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Natur- und Biodiversitätsschutz in unternehmerischen Geschäftsmodellen“	online
27.01.	Neujahrsempfang 2025 (Gastgeber: Hoffmann Liebs Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB) mit Spinn-offs in Hamburg, Bremen und Berlin	Düsseldorf *
29.01.	„Standards zur Emissionsberechnung von Geschäftsreisen“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
30.01.	2. Workshop der Initiative Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement (INV)	online
10.02.	BAUM-Praxistalk powered by RentGroup: „Circular Economy“	online
11.02.	„Treibhausgasbilanzierung – Anwendung und Nutzen für Unternehmen“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
11.02.	Sustainable Office Day in Kooperation mit der Messe Frankfurt	Frankfurt a.M.
13.02.	CSR Salon: „Markt der Möglichkeiten: Schulungen & Fortbildungen zur CSRD Umsetzung“	online
17.02.	BrownBagLunch: „Was der digitale BAUM unseren Mitgliedern bietet“ (weiterer Termin: 22.07.)	online
18.02.	„Die 5 Schritte für eine erfolgreiche Online-Moderation“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
20.02.	1. Digitaldialog der Deutschen TNFD Consultation Group	online
20.02.	64. Sustainability Leadership Forum: „Integration von ESG-Themen ins Risikomanagement“ (Gastgeber: ENTEGA)	Darmstadt
21.02.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „KI in der Unternehmenskommunikation“	online
25.02.	BAUM Praxistalk powered by PANO: „Dekarbonisierung durch Insetting“	online
28.02.	1. Digitaldialog der Initiative Nachhaltige Beschaffung (INB)	online
07.03.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Betriebliches Gesundheitsmanagement“	online
13.03.	CSR Salon: „Use Case CSRD-Umsetzung in KMU“	online
17.03.	BrownBagLunch: „Gender Bias im Arbeitsalltag: Erfahrungen und Strategien“	online
19.03.	„Psychologie der Geschäftsreisen: Barrieren des Handelns“ in Kooperation mit ClimateMind und im Rahmen des Projekts CO ₂ meet (weiterer Termin: 17.09.)	online
21.03.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Biodiversität: Wesentlichkeitsanalyse mit datenbasierten Aktionen verbinden“	online
26.03.	„Psychologie der Geschäftsreisen: So funktioniert der Wandel“ in Kooperation mit ClimateMind und im Rahmen des Projekts CO ₂ meet (weiterer Termin: 23.09.)	online
30.03.	Austauschtreffen im Rahmen des Projekts SDG-Scouts® (weitere Termine: 17.06., 27.09, 08.12.)	online
02.04.	„Nachhaltige Dienstwagenwahl mit dem Triple-Bottom-Line-Ansatz“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
03.04.	Informationsveranstaltung im Rahmen des Projekts SDG-Scouts® (weiterer Termin: 16.09.)	online
03.04.	Buchsalon „Earth for all Deutschland“ (Gastgeber: CAESAR+CLEO)	Düsseldorf
04.04.	Start der Schulungsreihe „Fit4ESRS E1: Der Klimastandard“ (8 Termine)	online
09.04.	„Psychologie der Geschäftsreisen: überzeugende Kommunikation“ in Kooperation mit ClimateMind und im Rahmen des Projekts CO ₂ meet (weiterer Termin: 01.10.)	online
09.04.	4. Fachkreis Sustainable Finance der UmweltPartnerschaft Hamburg (Gastgeber: BUKEA)	Hamburg
14.04.	BrownBagLunch: „CSRD, ESRS, DNK, SDPI & Co – wie schlagen wir Schneisen im Berichtswesen?“	online
15.04.	CSR Salon: „Wie KI bei der Wesentlichkeitsanalyse helfen kann“	online
06.05.	Buchsalon „Earth for all Deutschland“ (Gastgeber: plenum AG)	Frankfurt a.M.
07.05.	„Transformation in Zeiten geopolitischer Veränderungen“ – Konferenz in Kooperation mit Melitta Group, Bundesinitiative Impact Investing und Inglosus Foundation	Frankfurt a.M.
08.05.	„Geschäftsreisen nachhaltiger gestalten – Good Practice von IN FORM“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
09.05.	CSR Salon: „Einordnung politischer Entwicklungen zur Fast-Halbzzeit“	online



12.05.	BAUM-Praxistalk powered by GLS Bank: „Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit“	online
15.05.	3. Workshop der Initiative Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement (INV)	online
16.05.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Paris-kompatible Transformation – wie geht das?“	online
20.05.	Nachhaltige Geschäftsreisen in Gegenwart und Zukunft – bei VAUDE“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
21.05.	65. Sustainability Leadership Forum: „Climate Transition Plan (CTP)“ (Gastgeber: Provinzial)	Düsseldorf
27.05.	„So steigern Sie die Nachhaltigkeit Ihrer Geschäftsreise“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
28.05.	2. Digitaldialog der Initiative Nachhaltige Beschaffung (INB)	online
03.06.	„Erfolgsfaktoren nachhaltiger Geschäftsreisen“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
04.06.	2. Digitaldialog der Deutschen TNFD Consultation Group	online
13.06.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Climate Time Machine – für welche Zukunft wollen wir Vergangenheit sein?“	online
16.06.	SDG-Scouts®-Forum	Lübeck
17.06.	Buchsalon „Earth for all Deutschland“ (Gastgeber: Engagement Global)	Bonn
18.06.	X-Creation Innovation Day in Kooperation mit T-Systems und Charta Digitale Vernetzung	Düsseldorf
25.06.	„Klimafreundlich mobil: Der Weg zu nachhaltigen Geschäftsreisen“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
25.06.	Start des DNK-Konvois für DEGEMED-Mitglieder (7 Termine)	online
01.07.	CSR Salon: Vorstellung des Buchs „Green Ferry“	Hamburg
08.07.	„EmpCo & Siegel – ein ehrlicher Abgleich“ im Rahmen der Initiative Nachhaltige Beschaffung (INB) und in Kooperation mit SKW Schwarz	Berlin
11.07.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Werbung – Hebel für Wandel“	online
17.07.	Planetary Health Genusdinner	Münster
08.08.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Sustainable Finance mit Impact“ mit Green Growth Futura	online
26.08.	Buchsalon „Earth for all Deutschland“ (Gastgeber: BiS Wirtschaftsförderung Bremerhaven & Klimahaus Bremerhaven)	Bremerhaven
27.08.	BrownBagLunch: Informationen für Neumitglieder zur Mitgliederversammlung 2025	online
05.09.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Deep Dive – Regenwaldschutz für Unternehmen“	online
08.09.	3. Digitaldialog der Deutschen TNFD Consultation Group	online
09.09.	„Confluence – Bioregion Elbe“ in Kooperation mit der 12. Internationalen r3.0 Konferenz	Hamburg *
10.09.	„Geschäftsreisen als Baustein eines umfassenden Mobilitätsmanagements“ im Rahmen des Projekts CO ₂ meet	online
15.09.	CSR-D-Werkstatt: Austausch zu Berichtsentwürfen	online
17.09.	„Nachhaltige Veranstaltungen planen“ – Workshop von 2bdifferent im Rahmen der Initiative Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement (INV)	online
18.09.	Sustainable Finance Forum Leipzig in Kooperation mit Center for Sustainable Insurance der VFL, LBBW und Sächsische Aufbaubank	Leipzig *
22.09.	5. Fachkreis Sustainable Finance der UmweltPartnerschaft Hamburg (Gastgeber: GLS Bank)	Hamburg
30.09.	3. Digitaldialog der Initiative Nachhaltige Beschaffung (INB)	online
16.-19.10.	BAUM-Gipfelgespräch 2025	Dornbirn
22.10.	BAUM-Praxistalk powered by FÖV: „Chancen der EU-Verpackungsordnung“	online
04.11.	„Pilotprojekt Null Grad Invest“ – Workshop mit Brot für die Welt	online
11./12.11.	„Welche Wirtschaft wollen wir?“ – BAUM-Tagung mit Preisverleihung	Dortmund
17.11.	„Markenführung zwischen (EU-)Richtlinien, Erlebnis und KI“ in Kooperation mit Green Brands	Nürnberg
03.12.	66. Sustainability Leadership Forum: „Management wesentlicher Themen“ (Gastgeber: Aramark)	Frankfurt a.M.
09.12.	„Nachhaltige Veranstaltungen planen“ – Workshop von 2bdifferent im Rahmen der Initiative Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement (INV)	online
12.12.	Unternehmenstreff Nachhaltigkeit: „Ästhetik der Nachhaltigkeit im Film“	online

*Hybridveranstaltung bzw. Veranstaltung mit Livestream
Stand zum Redaktionsschluss am 30.10.2025

Wir gedenken

*Mit Trauer und mit Dankbarkeit für ihr Engagement
gedenken wir der Menschen aus dem BAUM-Netzwerk,
die in den vergangenen Monaten verstorben sind.*

Hubert Weinzierl

3. Dezember 1935 – 16. Juni 2025
BAUM-Preisträger 2009

Dr. Jane Goodall, DBE

3. April 1934 – 1. Oktober 2025
BAUM-Preisträgerin 2014



Digitaler BAUM: Plattform für Nachhaltigkeitsengagierte

Der Digitale BAUM ist eine innovative Plattform, die gezielt auf die Bedürfnisse von Nachhaltigkeitsengagierten in Unternehmen zugeschnitten ist. Die Plattform ist mehr als nur ein digitales Werkzeug – sie ist ein lebendiger Raum, der den Austausch, die Weiterbildung und die gemeinsame Projektarbeit fördert und so die Arbeit im Netzwerk effizienter und effektiver gestaltet.

Von Philip Mathies

Im Herzen des Digitalen BAUM steht der interaktive Newsfeed, der allen Registrierten ermöglicht, Neuigkeiten zu teilen, Beiträge zu liken und zu kommentieren. Ob es um aktuelle Projekte, Anfragen oder Erfolge geht – hier wird das gesamte Netzwerk unmittelbar informiert und in den Dialog einbezogen. Jeder und jede kann so aktiv zur Dynamik der Plattform beitragen und von den Erfahrungen anderer profitieren.

Darüber hinaus lassen sich sowohl persönliche Profile als auch detaillierte Unternehmensprofile anlegen. Diese Profile bieten Raum, um Arbeitsschwerpunkte, aktuelle Interessen und konkrete Bedarfe darzustellen und so gezielt Gleichgesinnte oder potenzielle Partner:innen zu finden.

Wissen aufbauen und vertiefen

Ein bedeutender Baustein des Digitalen BAUM ist die Digitale Akademie, die ein breites Spektrum an E-Learnings mit hohem Praxisbezug anbietet. Die Kurse machen das im BAUM-Netzwerk vorhandene Wissen optimal zugänglich und unterstützen die Nutzer:innen bei der Umsetzung nachhaltiger Praktiken in ihrem beruflichen Alltag. Ob Grundlagenwissen oder vertiefende Spezialthemen – die Akademie bietet für jeden Bedarf passende Lernangebote und fördert so die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitglieder.

Veranstaltungskalender mit breiter Themenpalette

Unter dem Menüpunkt „Events“ findet sich ein umfassender Veranstaltungskalender, über den sich Interessierte zu Veranstaltungen von BAUM anmelden können. Zusätzlich haben BAUM-Mitglieder die Option, eigene Veranstaltungen kostenfrei einzustellen. So entsteht eine breite Themenpalette, die von den Mitgliedern selbst gestaltet wird.

Offen für alle – mit besonderen Vorteilen für Mitglieder

Die Plattform steht grundsätzlich allen Interessierten offen, unabhängig davon, ob sie bereits Mitglied bei BAUM sind oder nicht. BAUM-Mitglieder profitieren zudem von exklusiven Funktionen: Sie können im Namen ihrer Organisation eigene Events in den Kalender eintragen, Beiträge

im Feed veröffentlichen und – das ist neu – besonders wichtige Nachrichten als Artikel auch auf der Website unter baumev.de/mitglieder-news ausspielen lassen. Diese erweiterten Berechtigungen unterstreichen den Mehrwert einer BAUM-Mitgliedschaft und bieten zusätzliche Möglichkeiten, die eigene Organisation und ihre Anliegen sichtbar zu machen.

Die Schnittstelle zwischen dem Digitalen BAUM und der BAUM-Website umfasst nicht nur die Beiträge aus der Mitgliedschaft, sondern auch sämtliche Events, die im Digitalen BAUM eingestellt werden – egal, ob von BAUM selbst oder von Mitgliedern. Auf diese Weise werden der Veranstaltungskalender und die Neuigkeiten von Mitgliedern auf der Website ständig aktuell gehalten.

Einfach, sicher und zukunftsorientiert

Nach der Registrierung können Sie sofort loslegen: neue Kontakte knüpfen, E-Learnings buchen, sich zu Veranstaltungen anmelden oder eigene Inhalte einbringen. Die Plattform wird kontinuierlich weiterentwickelt, um den sich wandelnden Bedürfnissen der Nutzer:innen gerecht zu werden. Datenschutz und Sicherheit spielen dabei eine zentrale Rolle: DSGVO-konforme Datenverarbeitung ist selbstverständlich der Standard. Zudem werden nur ausgewählte Informationen öffentlich angezeigt, während sensible Daten geschützt bleiben.

Fazit: Gemeinsam mehr bewegen

Der Digitale BAUM ist mehr als eine Plattform – er ist ein Katalysator für nachhaltige Entwicklung. Durch die Kombination von Vernetzung, Wissensvermittlung und gemeinsamer Projektarbeit schafft er einen Raum, in dem Ideen wachsen, Kooperationen entstehen und nachhaltiges Handeln konkret wird.

PHILIP MATHIES

ist Referent Nachhaltiges Wirtschaften bei BAUM e.V. und als Projektmanager verantwortlich für den Digitalen BAUM. Er studierte Umweltsysteme und Ressourcenmanagement an der Universität Osnabrück und schloss als M.Sc. ab.

BAUM-Schwerpunktthema 2026: Chancen- und Risikomanagement

.....
In einer Welt, die sich schneller wandelt, als wir es begreifen können, und die gemeinhin die VUCA-Welt¹ genannt wird, wächst das Bedürfnis nach Halt. Doch Sicherheit entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch mitunter fragende Haltung. Beginnen wir die Suche also beim eigenen Standpunkt: bei unseren Werten, unserer Kultur, den Zielen, die wir erreichen wollen. Gestalten wir von hier aus Zukunft.
.....

Von Yvonne Zwick

Chancen und Risiken abzuwägen, beginnt mit einer Bestandsaufnahme: Wo steht meine Organisation heute? Eine Standortbestimmung ist kein Selbstzweck, sondern strategischer Imperativ. Nur wer weiß, was stabil ist und was brüchig wird, wenn äußere Belastungen zunehmen, kann gezielt umbauen, sichern und wachsen.

Und Handlungsfähigkeit brauchen wir wegen dieser Druckpunkte:

- » Demografischer Wandel – Arbeitskräftemangel, veränderte Erwartungen der Belegschaft und daraus resultierender Strukturwandel
- » Klimawandel und volatile Rohstoffpreise – zunehmende physische und ökonomische Risiken, Lieferkettenstörungen, Marktverschiebungen
- » Regulatorik im Übergang – unübersichtliche Anforderungen, steigende Berichtspflichten und sich ändernde öffentliche Investitionen

Diese Themen prägen unternehmerische Realität und fordern unsere Fähigkeit heraus, Schocks zu absorbieren, Leistung zu halten und gleichzeitig Innovationskraft in eine neue Wirtschaftsweise zu lenken.

Warum BAUM 2026 Chancen- und Risikomanagement ins Zentrum stellt

Orientierung in der Unsicherheit zu bieten, ist unser Leitmotiv. Die gegenwärtige Regulierungslandschaft ist komplex und dynamisch. Unternehmen suchen Klarheit, welche Berichtspflichten wann greifen, ob und wie Synergieeffekte gehoben werden können, was relevant zu berichten ist.

Dabei zeigt sich: Für Unternehmen ist nicht die perfekte Regulierung entscheidend, sondern ihre Verlässlichkeit. Ob Reporting-Pflichten, CO₂-Bepreisung, der Ein- oder Ausstieg aus bestimmten Technologien – für das Gelingen des Wandels zählt Planungssicherheit, gute Governance und kluge Weiter-

entwicklung bestehender Regulierung. Wenn der Eindruck entsteht, der Rechtsrahmen sei je nach politischer Konjunktur veränderbar, Regulierung könne im letzten Moment noch gekippt werden, wächst Unsicherheit. Zukunftsorientiertes Handeln fällt schwer, notwendige Investitionen werden verzögert.

Der Blick ins eigene System ist der Ausgangspunkt, um Unsicherheiten zu begegnen und sie handhabbar zu machen. Was ist objektiv die Lage des Unternehmens? Wo liegen die wesentlichen Themen, die Druck auf mein Geschäftsmodell ausüben? Welche Daten sind relevant? Die, mit denen Sie Ihr Unternehmen, Ihr Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement steuern. Auf deren Basis Investoren, Banken und Versicherungen Ihr Risiko einschätzen – weil sie es müssen, wollen wir Instabilitäten vermeiden und Resilienz erhöhen.

Laut BaFin² lassen sich vier Risikokategorien unterscheiden.

1. Regulatorische Risiken: Welche Regulierung betrifft mich? Wo kommen Standards in Konflikt?
2. Transitorische Risiken: Wie schnell müssen wir unser Geschäftsmodell anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Wer zu langsam ist, verliert Marktanteile; wer zu schnell ist, überfordert Strukturen und Belegschaften.
3. Physische und, damit einhergehend,
4. finanzielle Risiken ausgelöst durch Wetterereignisse, Ressourcenknappheit oder Lieferkettenausfälle.

Studien prognostizieren jährliche Schäden von rund 1,2 Billionen US-Dollar für die größten globalen Unternehmen, wenn keine Anpassungsmaßnahmen erfolgen.³ Geschäftsmodelle an aktuelle Bedingungen anzupassen, führt nicht zu Zusatzkosten, sondern zu Zukunftsinvestitionen.

Ein umfassender Risikobegriff

Im Lichte nachhaltiger Entwicklung ist „Risiko“ mehr als eine Kennzahl in der Bilanz. Ob eine Herausforderung wesentlich ist, bemisst sich nicht nur an finanziellen Schwellenwer-



„Wo Risiken erkannt und gemanagt werden entsteht Potenzial für Innovation, Kooperation, Stabilität. Das Ziel: Resilienz durch unternehmerische Weiterentwicklung.“

ten, sondern an Wirkungen: auf Menschen, Standorte und Ökosysteme.

Ein ganzheitliches Risikomanagement fragt daher:

- » Wie wirken sich Risiken auf die Belegschaft, auf Stakeholder und Rechte-Inhabende aus?
- » Was folgt aus meinen Entscheidungen für Standorte, regionale Ökosysteme und globale Lieferketten?
- » Wie robust sind unsere Beziehungen – intern wie extern – angesichts des Wandels?

So gesehen wird Risikomanagement zum zentralen Steuerungsinstrument der nachhaltigen Organisation. Hinzu kommt ein Aspekt, der zunehmend über Erfolg oder Misserfolg von Transformation entscheidet: politische und regulatorische Verlässlichkeit. Risiken lassen sich nur sinnvoll bewerten, wenn die Spielregeln stabil sind. Für Unternehmen ist Planungssicherheit eine Voraussetzung für Berechenbarkeit – sie schafft Vertrauen und damit die Voraussetzung für Investitionen, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit.

Risiko und Chance: Zwei Seiten derselben Medaille

Wo Risiken erkannt und gemanagt werden entsteht Potenzial für Innovation, Kooperation, Stabilität. Aus der Erkenntnis können neue Produkte, effizientere Prozesse, strategische Robustheit erwachsen. Der Chancenaspekt gehört deshalb zwingend zum Risikomanagement: wer Risiken als Lernimpulse begreift, kann neue Geschäftsfelder erschließen. Genau das ist das Ziel – Resilienz durch unternehmerische Weiterentwicklung.

Unser roter Faden 2026

BAUM macht Chancen- und Risikomanagement zum Leitmotiv des Jahres 2026, das unsere Formate prägen wird:

- » Die Unternehmenstreffe Nachhaltigkeit und die BAUM-Tagung 2026 bieten Austausch über gelebte Praxis: wie Risiken identifiziert, bewertet und in Chancen verwandelt werden können.
- » Wir heben in unserer Mitgliedschaft Arbeitshilfen und Tools zu Ihrer methodischen Unterstützung: von Risiko- und Chancenbetrachtungen bis zu Best Practices.
- » Wir knabbern uns durch Studien und Publikationen, geben Tipps für Fort- und Weiterbildungen zum Thema, um Sie gut zu rüsten.

BAUM begleitet Sie auch 2026 mit Impulsen, Austausch und Werkzeugen, die Orientierung geben. Ihr Beitrag macht es möglich – mit Ihrer Mitwirkung, Ihren Erfahrungen und Perspektiven entsteht das, was BAUM ausmacht: ein Netzwerk, das Wandel gestaltet.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihr Engagement im vergangenen Jahr und freue mich auf das nächste! ●

YVONNE ZWICK

Dipl.Theol., ist Vorsitzende von BAUM. e.V. Sie repräsentiert BAUM. in den relevanten die Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie begleitenden Stakeholdergremien der Bundesregierung und hält verschiedene Beiratsmandate. Bis 2020 war sie Stellvertretende Generalsekretärin des Rats für Nachhaltige Entwicklung und Leiterin des Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex.

1) VUCA steht für volatil, unsicher, komplex, ambivalent.

2) BaFin Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken (2019). Veröffentlicht am 20.12.2019. Online auf https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf?sessionid=4C654695E02D41430FE5C31614012A83.internet012?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff am 20.10.2025).

3) S&P Global (2025). For the world's largest companies, climate physical risks have a \$1.2 trillion annual price tag by the 2050s. Veröffentlicht am 14.04.2025. Online auf <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/for-the-worlds-largest-companies-climate-physical-risks-have-a-1-2-trillion-annual-price-tag-by-the-2050s> (Zugriff am 20.10.2025).

Die deutsche Wirtschaft hats drauf – wenn sie will

.....
In ihrem Buch „Nachhaltigkeit machen“ fordert die BAUM-Vorsitzende dazu auf, aktiv zu werden – nicht aus Idealismus, sondern aus der Erkenntnis heraus, dass die Erde nur dann weiterhin ein lebenswerter Ort bleibt, wenn wir alle unseren Teil dazu beitragen. Hier veröffentlichen wir einen Auszug.
.....

Von Yvonne Zwick

Deutschland inszeniert sich gern als Musterknabe: wirtschaftlich stark, sozial ausgewogen, technologisch auf der Höhe der Zeit. Doch der Lack blättert und die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit wächst. Die Digitalisierung? Stockt mangels Infrastruktur und kultureller Hürden. Die Energiewende? Das gleiche Lied. Man zofft sich lieber, statt zu schauen, wie wir vorankommen. Sie wollen ein Genehmigungsverfahren beantragen? Dann reichen Sie den Antrag doch bitte in dreifacher Ausfertigung ein und bringen Sie ein paar Jahre Wartezeit mit.

Dabei mangelt es in Deutschland nicht an Ideen oder Talenten. Die Innovationskraft leidet aber, weil es an digitaler Infrastruktur, an Fachkräften und an mutigen Investitionen fehlt. Unterdessen stehen in Büros noch Faxgeräte rum.

Wo der öffentliche Sektor aus dem Zögern nicht herauskommt, engagieren sich andere. Unternehmen gründen Breitbandgenossenschaften, um das Industriegebiet endlich ans Netz zu bringen. Bürger:innen und Kommunen bilden Energiegenossenschaften. Anwohner:innen beteiligen sich an Windparks, installieren Solaranlagen – und das macht sie zu Energieerzeugern mit realen Einnahmen, von denen sie unmittelbar profitieren. Das sind tolle Beispiele für einen Pragmatismus, den wir dringend brauchen. Und wenn Eigeninitiative und Selbsthilfe schon zur Infrastrukturstrategie wird, darf sie doch ruhig ein wenig gefördert werden.

[...]

Wäre Deutschland ein Schüler im Fach Nachhaltigkeit, dann würde ich unserem entwickelten Industrieland die Gesamtnote 3+ geben – ein gut gemeintes „Befriedigend“: Das Grundlagenwissen ist solide, die Zielsetzung passt weitgehend und punktet durch Eigeninitiative einzelner Akteur:innen. Zugleich mangelt es am Glauben an die eigenen Fähigkeiten. Als Folge sind die Maßnahmen und die Umsetzung echt entwicklungsfähig. Mehr Mut zu unternehmerischen Innovationen in allen gesellschaftlichen Bereichen und ihre bessere Verzahnung sind dringend erforderlich, um aus der

guten Ausgangslage echten Fortschritt zu machen. Also bitte nachsitzen und mutiger werden! Und gern beim Sitznachbarn abschauen, egal ob in Europa, wo Estland beispielsweise bei der Digitalisierung glänzt und Dänemark bei der Windenergie. Oder ob auf Ebene der G20 bis hin zu den Vereinten Nationen.

Neue Idee meets alte Struktur

Dabei läuft die Zeit: Die demografische Entwicklung macht den Handlungsdruck nicht gerade kleiner – Deutschland altert. Das hat weitreichende Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Studien zeigen, dass mit dem demografischen Wandel auch die Innovationsfähigkeit unter Druck geraten kann¹, weil ältere Entscheidungsträger:innen dazu neigen, Bewährtes beizubehalten, während jüngere, gut ausgebildete Generationen mit neuen Ideen für den Einsatz von KI oder Kreislaufwirtschaft und agilen Ansätzen oft auf institutionelle und kulturelle Barrieren stoßen.² Was dabei rauskommt, ist viel „Sowohl-als-auch“ und „Wir sollten mal“. Innovation braucht aber das Gegenteil von Mittelmaß und Unentschlossenheit. Sie braucht klare Prioritäten, Tempo, Experimentierfreude und Lernbereitschaft. Und die gibt es! In Unternehmen, die vorangehen. Wir brauchen aber noch mehr unmittelbare Belohnung für zukunftsfähiges Handeln: gezielte Investitionen in die Qualifizierung und Förderung der Talente aller Altersgruppen, die Belohnung von Innovation und mutigen Entscheidungen, etwa durch Steuererleichterungen. Außerdem Weiterbildungsangebote, welche die Integration technologischer Entwicklungen unterstützen. Und natürlich beschleunigte Genehmigungsverfahren, die Projekte in Wochen statt in Jahren realisierbar machen.

Dem entgegen steht die Behäbigkeit von Behörden und behördlichen Abläufen. Unternehmen, insbesondere mittelständische Betriebe, leiden unter komplizierten Genehmigungsverfahren, unklaren Zuständigkeiten und langwierigen Abstimmungen – und das, während die personellen und finanziellen Ressourcen ohnehin schon knapp sind. Wie soll man da flott vorankommen? Forschung und Ausbau von Schlüsseltechnologien wie Wasserstoff oder Elektromobili-



„Wenn es gelingt, das Tempo anzuziehen, klare Ziele zu setzen und dabei mehr Freiräume für die partnerschaftliche Lösungssuche zu lassen, kann Deutschland weiterhin eine führende Rolle einnehmen.“

tät bleiben in langwierigen Verfahren stecken. Eine digital modernisierte Verwaltung würde eine wissenschaftsbasierte, umfassende Technologiefolgenabschätzung beschleunigen. Eine bessere Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie transparente, partnerschaftliche Prozesse mit den Unternehmen könnten die Bedingungen verbessern und Innovationlust stärken.

Denn das sind unsere Stärken: ein solides industrielles Fundament, eine starke Exportwirtschaft und engagierte Leute, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Wenn es gelingt, das Tempo anzuziehen, klare Ziele zu setzen und dabei mehr Freiräume für die partnerschaftliche Lösungssuche zu lassen, kann Deutschland weiterhin eine führende Rolle einnehmen.

Mind the (investment) gap

Der im September 2024 veröffentlichte Draghi-Bericht³ zeigt deutlich: Die deutsche Wirtschaft hats drauf, wenn sie will. Er betont die Notwendigkeit erheblicher Investitionen, um mit globalen Konkurrenten wie den USA und China Schritt zu halten, und schlägt vor, jährlich 750 bis 800 Milliarden Euro zu mobilisieren. Für Deutschland bedeutet dies vor allem eine Erhöhung der Investitionen in Digitalisierung, grüne Technologien und Infrastruktur, um Produktivität zu steigern und Innovationslücken zu schließen. Auch diese Beurteilung könnte man ungefähr als ein „Befriedigend“ verstehen: solide Leistungen mit handfesten Schwächen.

Der Bericht konstatiert einen deutlichen technologischen Rückstand Europas gegenüber anderen Wirtschaftsräumen und fordert entschlossene Investitionen in Forschung und Entwicklung. Damit verbunden ist der Appell, endlich die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um Start-ups

und zukunftsorientierte Unternehmen nicht nur zu halten, sondern gezielt anzuziehen. Auch die Vertiefung des Binnenmarkts ist ein zentraler Punkt: Die Handelsbeziehungen europäischer Unternehmen miteinander sollen intensiviert und damit der Binnenmarkt mittels wirtschaftlicher Integration gefördert werden. Das kann insbesondere der deutschen Exportwirtschaft neue Wachstumschancen eröffnen.

Für Deutschland ist das weniger ein Tadel als vielmehr ein dringender Weckruf. Der vermeintliche Musterschüler wird aufgefordert, wirtschaftspolitisch mutiger zu agieren, Silodenken zu überwinden und aktiv an einer europäischen Industrie- und Innovationsstrategie mitzuwirken. Der Bericht stellt unmissverständlich klar: Nur wenn Deutschland seine digitale Infrastruktur konsequent ausbaut, die Bürokratie deutlich abbaut und Investitionen in die Zukunft nicht länger aufschiebt, kann es seine Rolle als wirtschaftlicher Stabilitätsanker in Europa behalten. Gerade die Digitalisierung eröffnet hier enorme Potenziale: Sie ist nicht nur Effizienzhebel, sondern kann (wenn sie intelligent auf gesellschaftliche Bedarfe ausgerichtet ist) einen Beitrag zur Stärkung von Resilienz, zur Daseinsvorsorge und zu nachhaltigem Wachstum leisten. Vorausgesetzt, sie wird nicht länger als Sparmaßnahme missverstanden, sondern als Gestaltungsinstrument für ein neues europäisches Wirtschaftsmodell. [...]

Dies ist ein Auszug aus dem Buch „Nachhaltigkeit machen. 17 radikale Thesen für echten Wandel“ von Yvonne Zwick (Freiburg: Haufe, 2025; ISBN 978-3-689-51042-8 / EAN 9783689510435) – erhältlich im Buchhandel und direkt beim Verlag: shop.haufe.de



1) Weikard, André (2024): Deutschlands Innovationskraft nimmt ab, VDI nachrichten v. 18.9.2024, online unter: <https://www.vdi-nachrichten.com/wirtschaft/konjunktur/deutschlands-innovationskraft-nimmt-ab/>, 22.5.2025

2) Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2016): Zum Verhältnis von Demografie und Innovation, WD 8 - 3000 -010/16, S. 9–10, online unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/417768/9a8b90d39d6ed2e06b801701f4acc202/WD-8-010-16-pdf.pdf>, 22.5.2025

3) Draghi, Mario (2024): Report on the Future of European Competitiveness, EU-Kommission, September 2024



Frankfurter Skyline mit dem Commerzbank-Hochhaus

Wie entstehen Finanzierungsrichtlinien für sensible Themenfelder?

In einem dynamischen Umfeld, das von geopolitischen Veränderungen, volatiler Regulierung und steigenden gesellschaftlichen Erwartungen geprägt ist, stehen Banken vor entscheidenden Herausforderungen. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, braucht es einen klar definierten Rahmen, der Orientierung bietet und an dem alle Beteiligten ihr Handeln ausrichten können. Ein Blick auf den Ansatz der Commerzbank zeigt, welche Faktoren dabei zu beachten sind.

Von Bettina Storck

Interne Richtlinien, die einheitliche Standards und Verhaltensweisen festlegen, spielen in einem dynamischen Umfeld eine zentrale Rolle. Dabei stellt sich die entscheidende Frage: Wie können eindeutige Richtlinien definiert werden, die den steigenden Anforderungen gerecht werden, gleichzeitig aber auch die Realität politischer und wirtschaftlicher Komplexität berücksichtigen?

Die Antwort ist alles andere als trivial. Insbesondere kontrovers diskutierte Themenbereiche, wie beispielsweise fossile Brennstoffe oder Rüstung, bedürfen reflektierter Abwägungen. Wir als Commerzbank haben klare Richtlinien zu diesen und weiteren sensiblen Themenfeldern definiert, die wir regelmäßig überprüfen und weiterentwickeln. Dabei sind differenzierte Überlegungen und ein kontinuierlicher Stakeholder-Dialog entscheidend. Nur so können wir in einem dynamischen Umfeld angemessen reagieren.

Externe Einflüsse als Impulsgeber

Der Impuls, eine neue Richtlinie zu entwickeln oder bestehende Kriterien zu überarbeiten, resultiert oftmals aus veränderten externen Rahmenbedingungen. Im Bereich fossiler Brennstoffe geht es beispielsweise um Themen wie geopolitische Spannungen oder staatliche Regulierungen.

Die weltweite Debatte über den Klimawandel und die damit verbundene Notwendigkeit zur Dekarbonisierung reflektieren wir bereits in unserer Nachhaltigkeitsstrategie. In unseren Richtlinien berücksichtigen wir zudem aktuelle Entwicklungen wie die Energiekrise und die zunehmende Bedeutung der Versorgungssicherheit.

Im Bereich der Rüstungsfinanzierung kommt den politischen Dynamiken eine richtungsweisende Bedeutung zu. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und die daraus folgenden



geopolitischen Verwerfungen stellen hier eindeutig eine Zäsur dar. Die Bundesregierung hat mit ihrer Ankündigung, die Verteidigungsausgaben deutlich zu erhöhen, um die Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland zu schützen, ein klares Signal gesetzt. Gleichzeitig läuft eine Debatte, ob und inwieweit Rüstungsaktivitäten als nachhaltig gelten können.

Der Abwägungsprozess bis zur finalen Richtlinie

Der Weg zu einer finalen Richtlinie ist ein strukturierter und kollaborativer Prozess. Viele Faktoren müssen bedacht und verschiedene Perspektiven eingebunden werden, um Regelungen zu entwickeln, die gleichzeitig praktikabel und durchsetzbar sind.

Am Beginn jeder neuen Richtlinie steht die Analyse: Welche politischen Entwicklungen geben den Takt vor? Und welche Auswirkungen haben diese auf die Bank? Die Ergebnisse fließen in die Formulierung unserer Richtlinien ein. Im Bereich fossiler Brennstoffe geht es etwa darum, zwischen Klimaschutz und Versorgungssicherheit zu balancieren. Im Rüstungsbereich lauten die Fragen beispielsweise: Welche Waffenkategorien sind international geächtet? Und wie nachhaltig ist Rüstung eigentlich?

Ein weiterer, zentraler Schritt ist der kontinuierliche Austausch mit den relevanten Stakeholdern – innerhalb und außerhalb der Bank. Dazu gehört der Dialog mit Kund:innen, die von einer neuen Richtlinie gegebenenfalls betroffen wären. Ebenso wichtig ist der Abgleich mit dem Marktumfeld: Wie agieren andere Banken? Was ist realistisch und umsetzbar? Akteure wie Nichtregierungsorganisationen, wissenschaftliche Expert:innen oder politische Entscheidungsträger:innen sind ebenfalls Teil des Dialogs. Ihre Perspektiven helfen dabei, „blinde Flecken“ zu vermeiden und gesellschaftliche Erwartungen frühzeitig zu integrieren.

Innerhalb der Commerzbank sind die Richtlinien das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit von verschiedenen Be-

reichen wie beispielsweise Risikomanagement, Compliance und Vertriebseinheiten, über die wir den Dialog mit unseren Kund:innen sicherstellen. Die Entscheidungen selbst werden durch den Vorstand verabschiedet, der eine zentrale Rolle im Richtlinienprozess spielt.

Fossile Brennstoffe und Rüstungsfinanzierung: spezifische Herausforderungen für Richtlinien

Unsere Brennstoffrichtlinie regelt die gesamte Wertschöpfungskette für fossile Brennstoffe. Sie operationalisiert einerseits unsere Nachhaltigkeitsstrategie und reflektiert andererseits politische Entwicklungen wie den Kohleausstieg der Bundesrepublik Deutschland. Die Richtlinie spiegelt auch die aktuellen Gegebenheiten wider und berücksichtigt die Notwendigkeit einer gesicherten Energieversorgung.

Auch im Bereich der Rüstungsfinanzierung handeln wir als Commerzbank verantwortungsbewusst. Wir verstehen die entscheidende Rolle, welche die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie bei der Gewährleistung unserer nationalen Sicherheit und der Förderung der politischen Stabilität spielt. Wir tragen deshalb innerhalb unserer Rüstungsrichtlinie sowie der gesetzlichen Vorgaben unseren Teil dazu bei, die notwendige Finanzierung für unsere Sicherheit und Verteidigung bereitzustellen. Unsere Rüstungsrichtlinie definiert konkrete Finanzierungskriterien und legt bestimmte Ausschlüsse fest – etwa für international geächtete Waffensysteme. Die Sicherung der Verteidigungsfähigkeit Deutschlands ist auch aus Sicht der Commerzbank notwendig. Die Begriffe „notwendig“ und „nachhaltig“ sind aber nicht per se gleichbedeutend. Wir beobachten deshalb sehr aufmerksam die aktuelle politische Diskussion.

Ausblick: Richtlinien sorgen auch in Zukunft für Transparenz und Orientierung

Nachhaltigkeit steht oft im Spannungsfeld zwischen ökologischen und sozialen Idealen sowie wirtschaftlicher und politischer Realität. Klar definierte Richtlinien schaffen Orientierung und sorgen für Transparenz, geben aber gleichzeitig Raum für individuelle Dialoge mit unseren Stakeholdern. Wir begleiten unsere Kund:innen bei ihrer Transformation – mit einer klaren Agenda, aber auch mit Verständnis für die Herausforderungen. ●

BETTINA STORCK

verantwortet als Chief Sustainability Officer der Commerzbank AG die übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns. Auch in ihrer früheren Funktion als Projektleitung innerhalb des Bereichs Group Strategy hat sie u.a. das Thema Nachhaltigkeit vorangetrieben. Zuvor war Bettina Storck als Pressesprecherin für die Bank tätig. Ihre akademische Ausbildung hat sie mit einem Master of Arts in Interkultureller Kommunikation und Europastudien abgeschlossen. Sie ist Mitglied des Vorstands des Sustainable Finance Clusters und hat dem Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung in der 20. Legislaturperiode angehört.

Nachhaltigkeit ist strategische Priorität

Unser Ziel ist es, unsere Kundschaft aktiv dabei zu unterstützen, ihre Geschäftsmodelle umzustellen, und möglichst frühzeitig signifikante CO₂-Reduktionen zu erzielen. Wir sehen unsere Verantwortung dabei nicht im kategorischen Ausschluss einzelner Branchen, sondern im aktiven Begleiten der Transformation. Für uns als Commerzbank ist Nachhaltigkeit weiterhin eine strategische Priorität. Auf den ersten Blick scheinen aktuelle politische Entwicklungen von nachhaltigen Ansätzen abzurücken. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass weiterhin in die nachhaltige Transformation investiert wird. Diesen Weg weiterzugehen, bleibt das übergeordnete Ziel: Nachhaltigkeit nicht nur als gesellschaftliche Forderung zu behandeln, sondern als unverzichtbaren Teil erfolgreichen Wirtschaftens.



BAUM Insights ist ein Medienangebot von BAUM e. V. in Kooperation mit dem Magazin **forum future economy**

Als Netzwerk setzt sich BAUM dafür ein, *das* zentrale Thema voranzubringen: eine lebenswerte Zukunft durch nachhaltiges Wirtschaften. Der 1984 gegründete Verband ist heute mit gut 860 Mitgliedern eine starke Stimme nachhaltiger wirtschaftender Unternehmen und eine treibende Kraft für nachhaltige Entwicklung in Europa. BAUM unterstützt seine Mitglieder beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und vernetzt Akteur:innen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Medien und Verbänden.

Sie möchten mehr über BAUM erfahren?

Informieren Sie sich auf www.baumev.de und app.baumev.de oder folgen Sie uns auf LinkedIn

Sie möchten Mitglied in unserem Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften werden?

Informationen und Beitrittserklärung finden Sie unter www.baumev.de/Mitglied werden

Sie haben noch Fragen?

Wir freuen uns, wenn Sie Kontakt zu uns aufnehmen:
Tel. +49 (0)40 / 49 07 11 00, vorstand@baumev.de

Für die nächsten Ausgaben sind folgende Themen geplant:



**Biodiversität als
Zukunftsinvestition**
ET 1. März 2026



**Chancen- und
Risikomanagement**
ET 1. September 2026



**Bildung für nachhaltige
Entwicklung**
ET 1. Juni 2026

Auch als E-Paper
plus Online-Veröffentlichung auf
www.baumev.de und
www.forum-csr.net

Impressum

Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes
Management (BAUM) e.V.
Osterstraße 58
20259 Hamburg

Telefon: +49 (0)40 - 49 07 11 00
E-Mail: redaktion@baumev.de
www.baumev.de

Vertreten durch den Vorstand:

Yvonne Zwick (Vorsitzende),
Dieter Brübach (stv. Vorsitzender),
Martin Oldeland (stv. Vorsitzender)

Vereinsregisternr.: VR 11468 Amtsgericht Hamburg
Ust.-IdNr.: DE 118713439

Herausgeber: ALTOP Verlag GmbH in Kooperation mit BAUM e.V.
Objektleitung: Edda Langenmayr, e.langenmayr@forum-csr.net,
Telefon +49 (0)89 - 7 25 88 23

Anzeigenbetreuung: forum Büro Nord, Dagmar Hermann,
Lasbeker Str. 9, 22967 Tremsbüttel, Telefon +49 (0)4532 - 2 14 02

Layout und Satz: Dagmar Rogge

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Printed in Germany 2025

Für die redaktionellen Beiträge von Unternehmen sowie die Best-Practice-Beispiele sind die Unternehmen selbst verantwortlich.



DIE ZUKUNFT BEGINNT JETZT

- › Klimarevolution
- › Ressourcen
- › New Work
- › Mobilität in die Zukunft
- › Supply Chain
- › Food for Future
- › Ethisch investieren
- › Gesellschaft im Aufbruch
- › Digitalisierung

LESEN SIE
MEHR

Das Entscheider-Magazin

© Ashkan-Forcauzant für Unsplash



IHR JAHRES-ABO

Print: 40 € | E-Paper: 30 € (Studierende 30 € | 20 €)
www.forum-csr.net/abo

Hier geht's
zum Aboshop



Als Einzelausgabe Print, E-Magazin und PDF für 10 €
unter www.forum-csr.net/das_magazin